

**DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA DETERMINAR LA  
VIABILIDAD DE INVERSIÓN PARA LA COMERCIALIZADORA ALZATE Y  
COMERCIALIZADORA J. P.**

**MARISOL MANRIQUE AMAYA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2009**

**DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA DETERMINAR LA  
VIABILIDAD DE INVERSIÓN PARA LA COMERCIALIZADORA ALZATE Y  
COMERCIALIZADORA J. P.**

**MARISOL MANRIQUE AMAYA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
PROFESIONAL EN MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Director  
JOSÉ IGNACIO BERNA  
Ingeniero Electricista, MSc**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2009**

**Nota de aceptación:**

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales

---

Jurado o Docente o Director  
Maria Eugenia Torres

---

Jurado o Docente o Director  
Beatriz Eugenia Torres

Santiago de Cali, 30 de Julio de 2009

Dedico este trabajo de grado principalmente a Dios por llenar mi vida de bendiciones.

A Nancy Amaya y Jesús Antonio Manrique; mis padres que con su esfuerzo y dedicación lograron que se culminaran mis estudios profesionales de manera satisfactoria a mi hija por ser una motivación para lograr esta meta.

MARISOL MANRIQUE AMAYA

## **AGRADECIMIENTOS**

Muchas personas merecen ser reconocidas por su ayuda en la preparación de este trabajo de grado.

En primer lugar, quiero agradecer a Diego Fernando Andrade por su apoyo, constancia y consejos por incentivar mi espíritu emprendedor; gracias a su gran colaboración culminé este trabajo.

En segundo lugar, a la docente María Eugenia Torres por su colaboración, apoyo, dedicación y compromiso con los estudiantes.

En tercer lugar, a la Universidad Autónoma de Occidente y a los profesores que tuve durante la carrera de Mercadeo y Negocios Internacionales, por todas sus enseñanzas; en especial, a los profesores de mercadeo estratégico, Eduardo Castillo; Distribución y Teoría de Juegos Jaime Enrique Cuervo Mazuera y Gestión Humana Juan Carlos Aguilar quienes me formaron con bases muy humanas y emprendedoras.

En cuarto lugar, gracias a Fundación Carvajal por entregar sus conocimientos, dedicación y asesoría para que este trabajo se realizara con éxito, logrando beneficiar a los pequeños empresarios, especialmente a Oscar Donney's y a la Secretaria de Capacitaciones de la Fundación Carvajal Gloria Inés Bernal.

A la fundación Club Campestre por brindar espacios que incentiven el conocimiento y el progreso de sus empleados.

Por último, pero no por ello menos importante, quiero dar las gracias a mi familia, en especial a Nancy Amaya Arana, por su permanente comprensión, apoyo y, ciertamente, por darme la fuerza para culminar este proyecto.

A ellos les dedico este trabajo de grado.

MARISOL MANRIQUE AMAYA.

## CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	12
INTRODUCCIÓN	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
2. OBJETIVOS	20
2.1 OBJETIVO GENERAL	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
3. JUSTIFICACIÓN	21
4. MARCO REFERENCIAL	23
4.1 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	23
4.1.1 Calzado deportivo	23
4.1.2 Ropa	24
4.1.3 Segmentación	24
4.1.4 Target	24
4.1.5 Margen de contribución	24
4.1.6 Punto de equilibrio	24
4.1.7 Índices financieros	24
4.1.8 Liquidez	24
4.1.9 Índice de rentabilidad	25
4.1.10 Índice de rentabilidad sobre las ventas	25
4.1.11 Índice de rentabilidad sobre el patrimonio	25
4.1.12 Índice de rentabilidad sobre los activos	25
4.1.13 Flujo de efectivo	25
4.1.14 Segmentación de mercado	25
4.1.15 Clientela	25
4.1.16 Competencia	25
4.1.17 Plan de mercadeo	25
4.1.18 Investigación de mercado	25
4.1.19 Proyección de ventas	25
5. METODOLOGÍA	26
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	26
5.2 DISEÑO METODOLÓGICO	26
5.2.1 Estudio técnico y administrativo	26
5.2.2 Estudio de mercado	26
5.2.3 Desarrollo y análisis económico y financiero	27
6. DESARROLLO DE ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO	28
6.1 ESTUDIO ADMINISTRATIVO COMERCIALIZADORA ALZATE	28
6.1.1 Reseña histórica	28
6.1.2 Datos de la empresa	29

6.1.3 Perfil del empresario	29
6.1.4 Productos que se comercializan	29
6.1.5 Objetivos organizacionales de la Comercializadora Alzate	29
6.1.5.1 Objetivo a corto plazo (0-1 año)	29
6.1.5.2 Objetivos a mediano plazo (1-2 años)	29
6.1.5.3 Objetivo a largo plazo (2-3 años)	29
6.1.6 Misión	29
6.1.7 Visión	29
6.1.8 Metas	29
6.1.9 Matriz DOFA	30
6.1.10 Estrategias planteadas	31
6.2 ESTUDIO TÉCNICO COMERCIALIZADORA ALZATE	31
6.3 ESTUDIO ADMINISTRATIVO COMERCIALIZADORA J. P.	32
6.3.1 Reseña histórica	32
6.3.2 Datos de la empresa	32
6.3.3 Perfil del empresario	32
6.3.4 Productos que se comercializan	32
6.3.5 Objetivos organizacionales de la Comercializadora J. P.	32
6.3.5.1 Objetivo a corto plazo	32
6.3.5.2 Objetivos a mediano plazo (1-2 años)	32
6.3.5.3 Objetivo a largo plazo (2-3 años)	32
6.3.6 Misión	33
6.3.7 Visión	33
6.3.8 Matriz DOFA	33
6.3.9 Estrategias planteadas	34
6.4 ESTUDIO TÉCNICO COMERCIALIZADORA J. P.	34
7. DESARROLLO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO	35
7.1 COMERCIALIZADORA ALZATE	35
7.1.1 Metodología del muestreo	35
7.1.2 Muestreo	35
7.1.3 Tamaño de la muestra	35
7.1.4 Objetivos del estudio de mercado	35
7.1.5 Logros del estudio de mercado	35
7.1.6 Segmentación geográfica	36
7.1.7 Políticas de compra	36
7.1.8 Políticas de venta	36
7.1.9 Políticas de incentivos	36
7.1.10 Políticas de promoción y publicidad	36
7.1.11 Estadísticas	37
7.2 COMERCIALIZADORA J. P.	44
7.2.1 Metodología del muestreo	44
7.2.2 Muestreo	44
7.2.3 Tamaño de la muestra	44

7.2.4 Objetivos del estudio de mercadeo	44
7.2.5 Logros del estudio de mercado	44
7.2.6 Segmentación geográfica	45
7.2.7 Políticas de compra	45
7.2.8 Políticas de venta	45
7.2.9 Políticas de incentivos	45
7.2.10 Políticas de promoción y publicidad	45
7.2.11 Estadísticas	46
7.2.12 Análisis de la competencia	53
8. DESARROLLO DEL ESTUDIO FINANCIERO	55
8.1 COMERCIALIZADORA ALZATE	55
8.1.1 Escenario 1 - \$1.000.000	55
8.1.2 Escenario 2 - \$3.200.000	60
8.2 COMERCIALIZADORA J. P.	63
8.2.1 Margen de contribución	63
8.2.2 Costos y gastos	64
8.2.3 Punto de equilibrio, estado de ganancias y pérdidas	64
8.2.4 Proyecciones de venta N° 1 – Comercializadora J. P.	65
8.2.5 Proyecciones de venta N° 2 – Comercializadora J. P.	68
9. CONCLUSIONES	71
10. RECOMENDACIONES	72
BIBLIOGRAFÍA	73
ANEXOS	74



## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Matriz DOFA Comercializadora Alzate	30
Tabla 2. Matriz DOFA Comercializadora J. P.	33
Tabla 3. Análisis de la competencia Comercializadora J. P.	53
Tabla 4. Margen de contribución – escenario 1 – Comercializadora Alzate	55
Tabla 5. Gastos administrativos y punto de equilibrio – escenario 1 Comercializadora Alzate	55
Tabla 6. Ventas estimadas y estado de ganancias y/o pérdidas escenario 1 – Comercializadora Alzate	57
Tabla 7. Proyecciones de venta – escenario 1 – Comercializadora Alzate	58
Tabla 8. Flujo de caja – escenario 1 – Comercializadora Alzate	59
Tabla 9. Análisis económico – escenario 1 – Comercializadora Alzate	60
Tabla 10. Proyecciones financieras – escenario 2 – Comercializadora Alzate	60
Tabla 11. Proyecciones de ventas – escenario 2 – Comercializadora Alzate	61
Tabla 12. Flujo de caja – escenario 2 – Comercializadora Alzate	62
Tabla 13. Margen de contribución – Comercializadora J. P.	63
Tabla 14. Costos y gastos – Comercializadora J. P.	64
Tabla 15. Punto de equilibrio, estado de P y G – Comercializadora J. P.	64
Tabla 16. Proyección de venta N° 1	65
Tabla 17. Flujo de caja - Proyección de venta N° 1 - Comercializadora J. P.	66
Tabla 18. Análisis económico – Proyección de venta N° 1 Comercializadora J. P.	67
Tabla 19. Escenario recomendado para Comercializadora J. P.	67
Tabla 20. Proyección de venta N° 2	68
Tabla 21. Flujo de caja – Proyección de venta N° 2 - Comercializadora J. P.	69
Tabla 22. Análisis económico – Proyección de venta N° 2 – Comercializadora J. P.	70

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Estudio técnico Comercializadora Alzate	31
Figura 2. Estudio técnico Comercializadora J. P.	34
Figura 3. Género – clientes Comercializadora Alzate	37
Figura 4. Estado civil – clientes Comercializadora Alzate	37
Figura 5. Lugar donde viven – clientes Comercializadora Alzate	38
Figura 6. Salario promedio – clientes Comercializadora Alzate	38
Figura 7. Encuestados con hijos – clientes Comercializadora Alzate	39
Figura 8. Edades de los hijos – clientes Comercializadora Alzate	39
Figura 9. Inversión en calzado deportivo – clientes Comercializadora Alzate	40
Figura 10. Lugar donde compran calzado deportivo – clientes Comercializadora Alzate	40
Figura 11. Modo de pago – Comercializadora Alzate	41
Figura 12. Preferencia de marcas – clientes Comercializadora Alzate	41
Figura 13. Compra al empresario – clientes Comercializadora Alzate	42
Figura 14. Sistema de pago, calidad y servicio – clientes Comercializadora Alzate	42
Figura 15. Frecuencia de compra – clientes Comercializadora Alzate	43
Figura 16. Profesión – clientes Comercializadora Alzate	43
Figura 17. Género – clientes Comercializadora J .P.	46
Figura 18. Edades – clientes Comercializadora J. P.	46
Figura 19. Estado civil – clientes Comercializadora J. P.	47
Figura 20. Encuestados con hijos – clientes Comercializadora J. P.	47
Figura 21. Edades de los hijos – clientes Comercializadora J. P.	48
Figura 22. Profesión – clientes Comercializadora J. P.	48
Figura 23. Lugar donde viven – clientes Comercializadora J. P.	49
Figura 24. Salario promedio – clientes Comercializadora J. P.	49
Figura 25. Inversión en ropa – clientes Comercializadora J. P.	50
Figura 26. Frecuencia de compra – clientes Comercializadora J. P.	50
Figura 27. Lugar de compra – clientes Comercializadora J. P.	51
Figura 28. Modalidad de pago – clientes Comercializadora J. P.	51
Figura 29. Preferencia de marcas – clientes Comercializadora J. P.	52
Figura 30. Compra al empresario – clientes Comercializadora J. P.	52
Figura 31. Sistema de pago y servicio – clientes Comercializadora J. P.	53

## **LISTA DE ANEXOS**

	<b>pág.</b>
<b>Anexo A. Encuesta Comercializadora Fernando Alzate</b>	<b>74</b>
<b>Anexo B. Encuesta Comercializadora Jhon Pineda</b>	<b>75</b>

## **RESUMEN**

Los planes de negocios de las comercializadoras J. P. y Alzate nacen a raíz del interés de la Fundación del Club Campestre por mejorar la calidad de vida de sus trabajadores no formales (caddies y boleros), personas a las cuales se les dio la posibilidad de capacitarse en un proyecto de emprendimiento guiado por la Fundación Carvajal. La motivación de estas personas en cuanto a la creación de empresa va dirigida a obtener otras fuentes de ingreso adicionales con el fin de independizarse logrando así su propio negocio.

El proyecto buscó desarrollar un análisis general de las posibilidades de crear una empresa, partiendo de la experiencia y vivencias de los empresarios. El proyecto consta de un análisis detallado de los diferentes aspectos establecidos por la Fundación Carvajal mediante su programa de Asesoramiento a Microempresas, en el cual se profundizaron temas como: características del mercado, técnicas administrativas, económicas y financieras, lo que para cada una de las comercializadoras fue de ayuda en la definición de productos, políticas de compra, políticas de ventas, políticas de incentivos, políticas de promoción y publicidad, proyecciones de ingresos, flujos de caja para determinar la capacidad de pago e indicadores económicos que muestran la rentabilidad de las ventas y el tiempo de recuperación de la inversión.

La implementación del plan de negocio permitió a los empresarios que la Fundación Club Campestre otorgara el préstamo logrando el inicio de cada una de las comercializadoras.

## INTRODUCCIÓN

El proyecto que se presenta a continuación inicia con la capacitación que se les brindó a los estudiantes de la UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE en la FUNDACIÓN CARVAJAL para el asesoramiento de MIPYMES.

Después de la culminación de este diplomado, a cada estudiante le fueron asignadas diferentes empresas que pertenecen a la Fundación Carvajal para ser asesoradas en todos los aspectos. En el caso particular de este proyecto se asignaron los empresarios Fernando Alzate y Jhon Pineda, ambos pertenecientes a la Fundación del Club Campestre de Cali.

Este trabajo nace a raíz del interés de la Fundación del CLUB CAMPESTRE DE CALI, de mejorar la calidad de vida de sus trabajadores no formales (caddies y boleros), personas a las cuales se les dio la posibilidad de capacitarse en un proyecto de emprendimiento guiado por la Fundación Carvajal.

La motivación de estas personas en cuanto a la creación de empresa va dirigida a conseguir otras fuentes de ingreso adicionales a las que obtienen en sus lugares de trabajo, buscando independizarse y lograr así su propio negocio.

Los empresarios asesorados tienen toda la disposición de aprender ya que saben que con ello lograrán conocimiento y de igual forma mejorar su nivel de vida.

Este proyecto pretende la elaboración de un plan de negocios para las empresas Comercializadora Alzate y Comercializadora J. P., las cuales buscan prestar un servicio de comercialización y distribución de calzado deportivo y ropa, con el fin de atender el mercado objetivo y satisfacer al cliente, con la motivación de convertirse a largo plazo en empresas generadoras de empleo.

Se desarrolló un estudio técnico y administrativo de las comercializadoras con el fin de plantear junto con los empresarios los objetivos de la empresa, misión, visión, estrategias y políticas que se implementarían en la idea de negocio.

Este proyecto incluye la investigación del mercado objetivo de los empresarios, técnica que permite recopilar datos de cualquier aspecto que se desee conocer para, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos.<sup>1</sup> Son de mucha ayuda al comerciante o empresario para realizar una adecuada toma de decisiones y para lograr la satisfacción de sus clientes.

---

<sup>1</sup> Programa de capacitación y modernización del comercio detallista. [en línea] [citado el 04 de junio de 2009] Disponible en Internet en <<http://www.pymes.gob.mx/promode/invmdo.asp>>

Posteriormente, se realizó el desarrollo del análisis económico y financiero de las comercializadoras con el fin de conocer la viabilidad de las ideas de negocio.

Con todo lo anterior se desarrolló el plan de negocios para las comercializadoras con sus respectivos análisis de mercado, técnico, administrativo y financiero, con lo cual la Fundación Club Campestre otorgó a los empresarios un préstamo que contribuyó a la creación de las microempresas comercializadoras, brindándoles a los empresarios la oportunidad de iniciar sus negocios para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus familias.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La importancia de las microempresas en Colombia, “gira en torno a su capacidad como generadoras de empleo y riqueza. Representan más del 95% de las empresas del país, y proporcionan cerca del 65% del empleo. Generan más del 35% de la producción nacional”.<sup>2</sup>

Por consiguiente, la Fundación Carvajal en su información con relación a las microempresas en Colombia indica lo siguiente: ellas constituyen una alternativa de desarrollo económico y social, por la alta contribución a la generación de empleo. Las microempresas en Colombia representan un papel muy importante en la economía, porque dinamizan la demanda de bienes y servicios, contribuyen altamente a la democratización de los medios de producción, contribuyen a un mejor equilibrio en la distribución del ingreso y al logro de mayores índices de competitividad, al insertarse en las diferentes cadenas productivas.

En Colombia existen alrededor de un millón de microempresas, las cuales pueden representar el 60% del total de la fuerza laboral en el país; concordante todo esto con los datos suministrados por la Fundación Carvajal, en el Seminario de Asesores Empresariales 2007. Por otro lado, las ventas microempresariales para el año 2005 fueron de 6 billones de pesos, determinando que este sector contribuye al país con el 16% del PIB.<sup>3</sup>

Con respecto a los sectores en los cuales se desempeñarán los empresarios, son el de calzado y textil.

En cuanto al comercio exterior, el sector calzado registró en el año 2007 exportaciones por 161.3 millones de dólares, con un crecimiento de 127.3% frente a las exportaciones del año 2006, especialmente por el crecimiento de las ventas a Venezuela de 298.1% representando el 78% del total de las exportaciones. Los principales destinos de exportación fueron en su orden: Venezuela, Ecuador, España, Estados Unidos y Puerto Rico. Por su parte, el calzado colombiano registra incremento de 58.9% al pasar de 5.1 millones de pares en el año 2006 a exportaciones de 8.1 millones de pares en el año 2007, volumen que corresponde a un valor exportado de 134.8 millones de dólares. El sector de marroquinería registra exportaciones por 96.5 millones de dólares con un incremento de 41.4%

---

<sup>2</sup> AVILÁN HERNANDEZ, Claudia M. y TORRES CASTAÑEDA, Germán David. Propuesta para conformar un grupo de apoyo MIPYMES con miras a acuerdos internacionales. Trabajo de grado Ingeniero Industrial [en línea]. Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana, 2004. [consultado 15 de febrero de 2009]. Disponible en Internet: [www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis24.pdf](http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis24.pdf)

<sup>3</sup> FUNDACION CARVAJAL. Seminario de Asesores Empresariales 2007. Bitácora de eventos.

respecto al año 2006. Sus principales destinos son Estados Unidos y Puerto Rico, Venezuela, Zona Franca de Cartagena, México y Ecuador. Venezuela registra crecimientos de 276.1%, Ecuador 26.9%, Alemania 16% y Costa Rica 16.9%.

Respecto a las importaciones, en el año 2007 se registraron compras por 68 millones de dólares en artículos de marroquinería, con un crecimiento de 30.6% frente a los 52.1 millones de dólares en importados en el año 2006. Estos productos proceden principalmente de China, Hong Kong, Panamá, Estados Unidos y Puerto Rico, seguido de España. Las compras externas de calzado y sus partes ascienden a 208 millones de dólares con un crecimiento de 17.7% frente a los 176.8 millones de dólares de compras realizadas en el año 2006. Los principales países de procedencia fueron China, Panamá, Ecuador, Brasil y Estados Unidos. Las compras externas de calzado en el año 2007 registraron un crecimiento en número de pares de 7% respecto al año 2006 al pasar de 38'385.972 pares a 41'073.174 pares en el periodo analizado, de los cuales el 55.5% es calzado originario de China y el 20.1% de Ecuador. Respecto al valor del calzado importado, se registra un crecimiento de 17.8% respecto al año 2006 pasando de 176.8 millones a 205 millones de dólares en el año 2007.

Producción y ventas: en el año 2007 el sector de calzado mostró una recuperación de 3.0% en la producción, 7.0% en las ventas totales y 7.7% en el mercado interno. El sector de marroquinería para el periodo mencionado registra una caída en la producción de -0.1%, un incremento en las ventas totales de 8.4% y una caída en las ventas al mercado interno de -1.2%. El comportamiento de la producción es inferior en 2.5 puntos porcentuales en el sector de calzado e inferior en 5.6 puntos porcentuales en el sector de marroquinería frente al incremento en la producción total industrial de 5.5%.

Utilización de la capacidad instalada: en el sector de calzado la utilización de la capacidad instalada en el mes de diciembre del año 2007 fue de 65.9% porcentaje inferior en 15 puntos porcentuales frente al 80.9% registrado para el conjunto de la industria total nacional.

Inventarios y pedidos: el 89.2% de los empresarios del sector de calzado consideran tener un nivel de inventarios normal, el 8% consideran un nivel alto y el 2.8% bajo. Frente al volumen de pedidos para los próximos meses el 56% de los empresarios de calzado piensan que serán normales, 30.1% bajos, 8.9% altos y 5% regulares. El 86.2% de los empresarios del sector de marroquinería consideran tener un nivel de inventarios alto, 11.8% normal y el 2.1% bajo. El 92.5% opina que el volumen de pedidos para los próximos meses será normal, el 3.9% alto, 2.3% bajo y 1.3 regular.

Situación actual y perspectivas: el 52% de los empresarios del sector de calzado opinan que la situación actual es buena y el 48% es regular; en el sector de marroquinería el 80% de los empresarios consideran que la situación actual es



buena y el 20% la consideran mala. En cuanto al futuro inmediato, en el sector de calzado el 60% de los empresarios consideran que la situación permanecerá igual, 36% piensa que la situación mejorará y 4% opina que empeorará. En marroquinería el 60% de los empresarios consideran que la situación seguirá igual y el 40% opinan que la situación mejorará.

Problemas del sector: los empresarios del sector de calzado consideran como sus principales problemas falta de personal calificado, financiación para maquinaria, dificultades de exportaciones a Venezuela, informalidad y contrabando, seguidos de falta de demanda, falta de capital de trabajo y problemas de cartera. Los empresarios del sector de marroquinería consideran como su principal problema la materia prima (medición del cuero, aumento en el precio del cuero, escasez en materias primas); siguen en orden de importancia problemas por alta cartera, falta de capital de trabajo y problemas por el tipo de cambio<sup>4</sup>.

Por su parte, en el sector textil a lo largo de 2008 se consolidó más una tendencia que se ha venido observando durante los últimos años y es que el país pasó de ser un exportador neto de productos textiles a un importador de los mismos; comportamiento que se ve ratificado por las últimas cifras suministradas por el Ministerio de Comercio Exterior y según las cuales el sector textil colombiano realizó durante 2007 importaciones por valor de unos US\$960 millones, mientras que exportó tan sólo unos US\$480 millones, de manera que terminó el año con un déficit comercial cercano a los US\$480 millones.

En cuanto a los principales destinos de las exportaciones colombianas del sector textil vale destacar a países como Venezuela (50.6%), Ecuador (12.9%), México (8.2%), Perú (6.7%) y Estados Unidos (3.8%); mientras que cabe mencionar a países como China (17.2%), Asia (16.9%), Estados Unidos (14.9%), los Nuevos países industrializados del Este Asiático (9.7%), México (9.4%), la Unión Europea (7.6%) y Brasil (5.7%) como las principales fuentes de sus importaciones. De acuerdo a las últimas cifras suministradas por el DANE, hasta agosto de 2008 Colombia había realizado importaciones de productos textiles por un valor cercano a los US\$617 millones, mientras que a lo largo del mismo periodo había realizado exportaciones por valores cercanos a los US\$670 millones, por lo que se estima un superávit cercano a los US\$53 millones durante los primeros ocho meses del año.

En cuanto al comercio exterior del sector de prendas de vestir y confecciones, vale destacar que a diferencia de lo que ocurre con el sector textil, Colombia sí ha logrado posicionarse como un exportador neto de este tipo de mercancías, puesto

---

<sup>4</sup> Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas [en línea] [citado el 07 de junio de 2009] Disponible en Internet en <[http://www.google.com.co/search?hl=es&rlz=1W1ADBF\\_es&q=sector+del+calzado+colombia&meta=>](http://www.google.com.co/search?hl=es&rlz=1W1ADBF_es&q=sector+del+calzado+colombia&meta=>)>

que durante 2007 realizó importaciones por unos US\$280 millones, mientras que tuvo exportaciones por unos US\$1.500 millones, registrando al finalizar el año, un superávit en su balanza comercial cercano a los US\$1.220 millones.

Al respecto, vale señalar que los principales proveedores del mercado de confecciones colombiano son la China (40.4%), la Unión Europea (11.4%), Ecuador (10.3%), el resto de Asia (8.3%), Perú (6.8%) y Estados Unidos (6.2%); mientras que los principales destinos de exportación son Venezuela (56.7%), Estados Unidos (21.5%), México (7.3%) y Ecuador (4.1%).

En cuanto al mercado interno, hay dos hechos que merecen ser destacados: el primero es que a pesar de la difícil coyuntura por la que ha venido atravesando el sector, varios inversionistas internacionales han comenzado a explorar nuestro país y han decidido, o bien realizar fusiones con empresas del sector de las confecciones, o bien adquirir empresas colombianas para posicionarse en los mercados andino y de los Estados Unidos (prueba de ello fue la reciente adquisición de Coltejer por parte del grupo Kaltex de México); comportamiento que muy seguramente le permitirá a muchas empresas volver a salir a flote.

El segundo, es que dada la recesión en los Estados Unidos, no queda sino esperar que comience a llegar al país una mayor cantidad de textiles y confecciones de la China y de la India, con menores precios y en muchos casos contrabandeados; situación que obliga a las empresas de la cadena a estar muy bien preparadas frente a la mayor competencia que se avecina, puesto que en caso de no hacerlo se verán obligadas a salir del mercado.<sup>5</sup>

Por su parte, el sector de confecciones en Colombia es reconocido por tener una de las industrias textiles y de confección más avanzadas del continente americano con cerca de 100 años de experiencia, alta calidad y talento humano.<sup>6</sup>

De acuerdo con lo anterior y analizando las empresas en cuestión, se puede decir que los problemas más frecuentemente detectados en este tipo de empresas respaldadas por la Fundación Carvajal están más pronunciados en falta de visión y misión, estructura organizacional deficiente, centralización del poder, carencia de establecimiento de objetivos, falta de políticas y procedimientos, falta de controles, comunicación deficiente, falta de evaluación y seguimiento contable.

---

<sup>5</sup> Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas. [en línea] [citado el 24 de junio de 2009] Disponible en Internet en <[http://www.google.com.co/search?rlz=1R2ADBF\\_es&hl=es&q=ASOCIACION+COLOMBIANA+DE+INDUSTRIALES+DEL+CALZADO%2C+EL+CUERO+Y+SUS+MANUFACTURAS&btnG=Buscar+con+Google&meta=&aq=f&oq=](http://www.google.com.co/search?rlz=1R2ADBF_es&hl=es&q=ASOCIACION+COLOMBIANA+DE+INDUSTRIALES+DEL+CALZADO%2C+EL+CUERO+Y+SUS+MANUFACTURAS&btnG=Buscar+con+Google&meta=&aq=f&oq=)>

<sup>6</sup> [en línea] Disponible en Internet en<<http://www.google.com.co/search?hl=es&q=sector+comercializacion+confecciones+en+colombia&meta=cr%3DcountryCO>>

Pero el problema interno que se detecta principalmente en ellas es la falta de organización y de establecer y ejecutar las acciones estratégicas determinantes para cada área: (administrativa, mercadeo, legal, contable, producción y financiera); las cuales contribuirían a lograr un crecimiento más sólido y a responder efectivamente a las exigencias del entorno lo cual lleva a los empresarios a desistir en el camino y culminar las actividades de la empresa. Por tanto, el apoyo de los asesores es vital en la formación e implementación de los planes de negocios.

## **1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo el desarrollo de un plan de negocios determinará la viabilidad de inversión para la comercializadora Alzate y la comercializadora J. P?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un plan de negocio para determinar la viabilidad de inversión para las comercializadoras Alzate y J. P.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un estudio técnico y administrativo, que permita conocer los aspectos organizacionales claves para el funcionamiento de las empresas.
- Realizar un estudio de mercado, para definir los productos a comercializar según las expectativas del cliente.
- Desarrollar el análisis económico y financiero de las comercializadoras.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Jon Naisbitt planteó en su libro Megatrends 2000 que *“Estamos pasando de una sociedad de empleados a una sociedad de empresarios”*<sup>7</sup>, y puede evidenciarse en Colombia por el crecimiento de las PYMES, pues según el último Censo del DANE<sup>8</sup>, con respecto al total de empresas censadas en el país (1.393.712), la microempresa representa el 96%, con 1.338.220 establecimientos. Según Varela,<sup>9</sup> en Colombia el índice de autoempleo tiene una tendencia de crecimiento permanente como en casi todos los países del mundo.

La tasa de empleo en Colombia a junio de 2007 fue de 11.8%<sup>10</sup>. El desempleo afecta a todos los sectores sociales, desde los profesionales con trayectoria en empresas hasta los recién egresados de las universidades; a esto hay que sumar la falta de oportunidades y empleos bien remunerados lo que hace que cada vez más personas busquen la creación de nuevos ingresos para el sostenimiento y mejoramiento de la calidad de vida.

La creación de empresas tiene sus ventajas y desventajas; entre las desventajas está que es muy posible que el capital invertido se pierda, o que se renuncie a oportunidades de empleo fijo y relaciones personales o también cuando hay involucramiento de socios, éstos pueden desertar del negocio por encuentros de tipo personal tales como la desconfianza, malos manejos, poca disposición y empeño en el negocio, pero también tiene sus ventajas, como crecimiento personal, bienestar para la comunidad, ser independiente, generación de empleo; por ello, todo proyecto empresarial requiere de una serie de análisis previos a su puesta en marcha, análisis en los que se determina la viabilidad económica, técnica y financiera del proyecto de inversión con el fin de minimizar los riesgos inherentes a la puesta en marcha de la idea de negocio.

---

<sup>7</sup> NAISBITT, J. y ABURDENE, P. Megatrends 2000. New York: William Morrow and Company Inc. 1990. Citado por VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas. Cali: Prentice Hall, 2002 p. 9.

<sup>8</sup> Censo General 2005 Colombia: Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, 2005 [en línea]. [citado el 04 de junio de 2009]. Disponible en Internet en <<http://www.microempresas.com.co/portal/observatorio/ESTADISTICASMICROEMPRESA-Revisfinal.pdf>>

<sup>9</sup> VARELA, Op. Cit. p.10

<sup>10</sup> DANE reportó un ligera reducción del desempleo [en línea]. [citado el 02 de mayo de 2009] El Tiempo, Colombia: (29 de junio de 2009); sección economía. Disponible en Internet <[http://www.eltiempo.com/economia/2007-06-30/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR3618378.html](http://www.eltiempo.com/economia/2007-06-30/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR3618378.html)>

La economía actual y los índices de desempleo e inestabilidad laboral son cada vez más críticos en Colombia por lo cual es frecuente que se tienda a crear negocios para mejorar los ingresos y la calidad de vida.

La Fundación Carvajal en su larga trayectoria apoya procesos de crecimiento económico para que las personas de escasos recursos puedan tener un acceso digno a bienes y servicios; dentro de sus programas se encuentra el de Desarrollo Empresarial que ofrece variedad de capacitaciones y apoyo en la elaboración de los proyectos de inversión<sup>11</sup>. A su vez, se ha aliado con diferentes fundaciones en Cali para brindar asesoría; la Fundación Club Campestre es una de ellas, a la cual la Fundación Carvajal sirve de apoyo y seguimiento de los diferentes proyectos de inversión de los pequeños empresarios; es muy importante para ellos tener un asesoramiento y seguimiento de sus proyectos de inversión.

Igualmente, la Universidad Autónoma de Occidente ha efectuado un convenio con la Fundación Carvajal para que se cumpla una de las funciones sustantivas de la institución que es la proyección social, en la cual se hace partícipes a estudiantes de los diferentes programas.

El desarrollo de este proyecto es relevante para los empresarios, ya que con el asesoramiento podrán iniciar un negocio con buenas bases para su sostenimiento y desarrollo; a su vez, logran capacitarse en aspectos como mercadeo, administración y financiero los cuales desconocían antes de su inicio.

Para la estudiante, el proyecto permitió aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera universitaria; de esta forma optar para su título profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales. Este tipo de proyecto se convierte en una plataforma para que nuevos profesionales de esta disciplina logren abrirse campo en la formación de microempresarios del mañana dejando muy en alto el nombre de la Universidad Autónoma de Occidente en campos sociales y laborales.

---

<sup>11</sup> Fundación Carvajal. [en línea] [citado el 04 de junio de 2009] Disponible en Internet en <[http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com\\_content&view=article&id=85&Itemid=134&lang=es](http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=85&Itemid=134&lang=es)>

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Con el fin de desarrollar los planes de negocios para las comercializadoras Alzate y J. P., fue necesario utilizar conceptos relacionados con el asesoramiento y creación de un plan de negocios.

**4.1.1 Calzado deportivo.** El calzado deportivo en la actualidad está fabricado con la tecnología más avanzada en cuando a calzado activo, ya que es muy importante para la salud fisiológica del pie contar con un calzado que lo proteja de cualquier movimiento brusco que se pueda producir mientras se hace deporte. La mayoría de las marcas que se dedican a la fabricación de calzado deportivo tienen en cuenta algunos parámetros a seguir que consiguen que el calzado sea lo más cómodo y seguro posible; por ejemplo, es importante que se tenga en cuenta que los pies deben estar paralelos uno al otro, ya sea cuando se realicen caminatas o cuando se corre, debido a que los dedos de los pies tienen que apuntar directamente para delante; sin embargo, hay muchas zapatillas deportivas que están diseñadas con su punta para arriba provocando que, con su uso continuo, se debilite el arco del pie por la posición de los dedos.

La mayoría del calzado deportivo posee un pequeño taco para resguardar el talón del continuo golpe con el suelo; este taco debe ser ancho pero no muy alto y es preferible que sea de goma para disminuir el golpe.

El borde interno que contenga el calzado deportivo debe poseer en su parte interna una línea recta que vaya desde el talón hasta la punta del dedo gordo, ya que de esta manera se evita que el pie se desvíe hacia fuera ocasionando la aparición de juanetes o lesiones en el arco del pie.

El largo del calzado debe tener una medida de aproximadamente 11,5 cm mayor que la medida del pie, ya que se debe intermediar el espacio entre la punta del dedo gordo y el segundo dedo con la punta del zapato; lo mismo pasa con la altura, esto se debe a que los dedos de los pies deben poder moverse libremente dentro del calzado deportivo. Con respecto a la suela, hay que asegurarse de que no sea tan gruesa o dura ya que esto impide que el pie pueda realizar correctamente sus movimientos naturales; además, el calzado deportivo debe adaptarse de manera exacta al talón y al dorso del pie.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Calzado y zapatos [en línea] [citado el 04 junio de 2009] Disponible en Internet en <<http://www.calzadosyzapatos.com/calzado-deportivo/>>

**4.1.2 Ropa.** La ropa (también llamada vestimenta, atuendo o indumentaria), es el conjunto de prendas generalmente textiles, fabricadas con diversos materiales y usadas para vestirse; protegerse del clima adverso y en ocasiones por pudor (ropa interior). En su sentido más amplio, incluye también los guantes para cubrir las manos, el calzado (zapatos, zapatillas y botas) para cubrir los pies y gorros, gorras y sombreros para cubrir la cabeza. Los objetos como bolsos y paraguas se consideran complementos más que prendas de vestir.<sup>13</sup>

**4.1.3 Segmentación.** Se define como la técnica utilizada para dividir el mercado en distintos grupos de compradores que se estiman requieren productos diferentes o marketing mix distintos. De esta forma la empresa incrementa su rentabilidad; los mercados se pueden segmentar de acuerdo con varias dimensiones: segmentación geográfica, psicográfica, demográfica, basada en criterios de comportamiento del producto y por categoría de cliente.<sup>14</sup>

**4.1.4 Target.** Conjunto de individuos al que se dirigen las acciones de marketing o publicidad. Segmento de personas a las que se desea enviar la comunicación o vender los productos o servicios.<sup>15</sup>

**4.1.5 Margen de contribución.** Es la diferencia entre el valor de la venta y el costo variable de lo vendido.<sup>16</sup>

**4.1.6 Punto de equilibrio.** Es el volumen de las ventas necesario para sostener el negocio sin ganar ni perder dinero.<sup>17</sup>

**4.1.7 Índices financieros.** Son el conjunto de operaciones que comparan dos cuentas de los estados financieros para analizar el manejo de la empresa en lo relativo de dichas cuentas.<sup>18</sup>

**4.1.8 Liquidez.** La liquidez es la disponibilidad de dinero en el futuro.

---

<sup>13</sup> Wikipedia la enciclopedia libre. [en línea] [citado el 05 de junio de 2009] Disponible en Internet en <<http://es.wikipedia.org/wiki/Atuendo>>

<sup>14</sup> DEJILES, David; OROZCO, Esperanza y BETANCURT, Neptalí. El empresario y el mercadeo. Fundación Carvajal – Programa Microempresas - Recopilación de Contenido. Colombia. Segunda Edición, 1999.

<sup>15</sup> Ibid. p. 17

<sup>16</sup> HERRERA, Jhon; HENRÍQUEZ, Ana; MORALES, Rocío; CORREDOR, Godfrey y SÁNCHEZ, Álvaro. Los costos y los gastos. Fundación Carvajal – Programa Microempresas - Recopilación de Contenido. Colombia Segunda Edición, 1999.

<sup>17</sup> Ibid. p. 12

<sup>18</sup> Ibid. p. 12



**4.1.9 Índice de rentabilidad.** Mide el desempeño del administrador, comparando las ganancias obtenidas con el volumen total de ventas con los recursos de la empresa.<sup>19</sup>

**4.1.10 Índice de rentabilidad sobre las ventas.** Compara la utilidad líquida de la empresa con el valor del total de las ventas.<sup>20</sup>

**4.1.11 Índice de rentabilidad sobre el patrimonio.** Compara la utilidad líquida de la empresa con el valor total de su patrimonio.<sup>21</sup>

**4.1.12 Índice de rentabilidad sobre los activos.** Compara la utilidad líquida con el valor total de su actividad.<sup>22</sup>

**4.1.13 Flujo de efectivo.** El flujo de efectivo informa si el dinero que entra a la empresa en el periodo siguiente será o no será suficiente para atender sus pagos.<sup>23</sup>

**4.1.14 Segmentación de mercado.** Es la división del mercado en partes para la dedicación y atención.<sup>24</sup>

**4.1.15 Clientela.** Es la parte del segmento que efectivamente comprará los productos.

**4.1.16 Competencia.** Conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios iguales o similares a los que produce otra empresa.

**4.1.17 Plan de mercadeo.** Es un proyecto para lograr que los productos y servicios que ofrece la empresa lleguen a los clientes.

**4.1.18 Investigación de mercado.** Sirve para averiguar cuáles son los cambios que se están produciendo en el mercado y para saber cómo se encuentra la empresa en relación con su mercado. Para ello se vale de diferentes medios de consulta de información; ejemplo encuestas, entrevistas, entrevistas a profundidad, etc.

**4.1.19 Proyección de ventas.** Consiste en calcular el volumen de ventas en pesos y unidades que la empresa espera obtener como resultado del plan operativo de mercado.

---

<sup>19</sup> Ibid. p. 12

<sup>20</sup> Ibid. p. 12

<sup>21</sup> Ibid. p. 12

<sup>22</sup> Ibid. p. 12

<sup>23</sup> Ibid. p. 12

<sup>24</sup> DEJILES , Op. cit. p. 20

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de este proyecto se determinó qué métodos y técnicas se emplearían en el proceso de recolección de datos, sujetos y fuentes de información. Roberto Hernández Sampieri indica que el tipo de investigación, independientemente del objeto al que se aplique, tiene como objetivo solucionar problemas<sup>25</sup> con el fin de determinar qué métodos y técnicas se emplearán en el proceso de recolección de datos, sujetos y fuentes de información para el desarrollo.

Para el plan de negocios fue necesario emplear el método descriptivo cuyo objetivo es conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.<sup>26</sup> De igual manera, se realizó una investigación exploratoria, ya que se destacan los aspectos fundamentales de una problemática determinada, encontrando los procedimientos adecuados para elaborar la investigación.<sup>27</sup>

### 5.2 DISEÑO METODOLÓGICO

**5.2.1 Estudio técnico y administrativo.** Se realizaron los estudios técnicos y administrativos de las comercializadoras con el fin de desarrollar junto con los empresarios los objetivos de las empresas, la misión, visión, estrategias y políticas que se implementarían en las ideas de negocio.

**5.2.2 Estudio de mercado.** Se realizó una investigación de mercado por medio de una encuesta que permitió evaluar los aspectos más relevantes en cuanto al

---

<sup>25</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. [en línea] [citado el 07 de junio de 2009] Disponible en Internet en <<http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/investigacion-exploratoria-y-algunos-aportes-a-la-investigacion-de-mercados.htm>>

<sup>26</sup> BLOG NEOMÁGICO. [en línea] [citado el 07 de junio de 2009] Disponible Internet en <<http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>>

<sup>27</sup> MONOGRAFÍAS. [en línea] [citado el 07 de junio de 2009] Disponible Internet en <<http://www.monografias.com/trabajos7/inci/inci.shtml#tipo>>

estilo, gustos y percepción de los consumidores, para tomar decisiones acertadas en cuanto a la selección de productos a comercializar. Se llevó a cabo aleatoriamente dentro del Club Campestre, con el fin de conocer las características de los clientes potenciales.

**5.2.3 Desarrollo de análisis económico y financiero.** Éstos incluyen un pronóstico de ventas y flujo de caja para determinar qué puede venderse con base en la realidad, y el plan de ventas permite que esa realidad hipotética se materialice, guiando al resto de los planes operativos de la microempresa, teniendo como principal insumo de metas las ventas para lograr la utilidad deseada con el fin de estimar la demanda esperada a un año.

## **6. DESARROLLO DE ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO**

La presente investigación se desarrolló en el Club Campestre de Cali, fundado el 27 de Octubre de 1930. Está ubicado al sur de la ciudad; comprende un área de 120 hectáreas, en las cuales se han desarrollado instalaciones para la práctica de diferentes disciplinas deportivas (golf, tenis, hípica, fútbol, squash, natación). Cuenta además con un área social con salones para reuniones y eventos, restaurantes y un hotel.

En los predios del Club Campestre de Cali se encuentra una zona boscosa que corresponde a uno de los últimos relictos de bosque seco existentes en el municipio de Santiago de Cali y en el departamento del Valle del Cauca. El bosque está atravesado con senderos para caminantes, jinetes y ciclistas de montaña, convirtiéndose en un excelente escenario para la práctica deportiva, caminatas, esparcimiento, observación de fauna y flora, y el disfrute de otros elementos naturales y paisajísticos.<sup>28</sup>

Gracias al Club Campestre se ha dado paso a una institución de carácter social llamada Club Campestre de Cali la cual brinda apoyo y asesoramiento a sus integrantes; los empresarios asesorados referidos en este proyecto son pertenecientes a esta institución sin ánimo de lucro. Es en el Club Campestre en donde los empresarios desean comercializar sus productos.

A continuación se presenta un breve resumen de las generalidades de las comercializadoras.

### **6.1 ESTUDIO ADMINISTRATIVO COMERCIALIZADORA ALZATE**

**6.1.1 Reseña histórica.** La Comercializadora Calzado Alzate inicia sus actividades en el año 2007 con el ánimo de la Fundación del Club Campestre de mejorar la calidad de vida de sus trabajadores no formales (caddies y boleros) personas a las cuales se les dio la posibilidad de capacitarse en un proyecto de emprendimiento guiado por la Fundación Carvajal.

Por medio de la Fundación del Club Campestre a los empresarios se les facilitó un préstamo de 1'000.000 de pesos para iniciar sus actividades.

---

<sup>28</sup> CLUB CAMPESTRE DE CALI. [en línea] [Citado el 30 de enero de 2009]. Disponible en Internet en <[http://www.campestrecali.com/contenidos/contenido\\_detalle.php?id\\_nota=16](http://www.campestrecali.com/contenidos/contenido_detalle.php?id_nota=16)>

El empresario culminó sus actividades debido a que se tuvo mal manejo de las utilidades y no se capitalizó el negocio. Su inversión actualmente se encuentra en una moto.

### **6.1.2 Datos de la empresa**

Razón social:	Calzado Alzate
Nombre del empresario:	Fernando Alzate
Actividad económica:	Compra y venta de calzado deportivo

**6.1.3 Perfil del empresario.** El empresario es una persona emprendedora, alegre, amistosa, capaz de asumir nuevos retos, apto para comercializar cualquier tipo de producto con el fin de mejorar su calidad de vida y la de su familia.

**6.1.4 Productos que se comercializan.** El empresario Fernando Alzate comercializa calzado deportivo para dama y caballero de las marcas Nike, Adidas, Tiger y Puma.

### **6.1.5 Objetivos organizaciones de la Comercializadora Alzate**

**6.1.5.1 Objetivo a corto plazo (0-1 año).** Durante el primer año el empresario desea satisfacer el mercado potencial complaciendo las necesidades del cliente actual.

**6.1.5.2 Objetivos a mediano plazo (1-2 años).** Penetrar el mercado de nuevas empresas. Evaluar la posibilidad de hacer presencia dentro del club con un stand.

**6.1.5.3 Objetivo a largo plazo (2-3 años).** Invertir en un local para ofrecer sus productos con el fin de abarcar mayor mercado ampliando su portafolio llegando a ser reconocido en el mercado.

**6.1.6 Misión.** La comercializadora Alzate es una microempresa que complace el mercado actual ofreciendo calzado de buena calidad que satisfaga las necesidades de comodidad, estilo y diseño de su mercado objetivo.

**6.1.7 Visión.** La comercializadora en tres años será una microempresa considerada en el mercado como confiable y estable, que brinda productos de alta calidad, comprometida con el bienestar de sus clientes.

### **6.1.8 Metas**

- Alcanzar y superar las proyecciones de ventas para el primer año.
- Para el segundo año incrementar las ventas en un 5%
- Para el segundo año incrementar las utilidades en 10%

## 6.1.9 Matriz DOFA

**Tabla 1. Matriz DOFA Comercializadora Alzate**

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>1 Productos de excelente calidad.</p> <p>2 Reconocimiento en el mercado del Club Campestre.</p> <p>3 El empresario tiene disposición para aprender y empeño para ampliar su negocio.</p> <p>4 Se tiene indicios de manejo de cuentas ya que anteriormente se llevaba un cuaderno de cuentas.</p> <p>5 Conoce muy bien el precio de venta de contado y a crédito.</p> <p>6 precios asequibles a su mercado objetivo</p>	<p>1 Carece de proyección para el negocio.</p> <p>2 No cuenta con un punto de venta establecido.</p> <p>3 Dificultad en el manejo de las actividades de la empresa.</p> <p>4 Poco control en cuanto al recaudo de cartera.</p> <p>5 Sólo se tiene un mercado.</p> <p>6 Actualmente el empresario no cuenta con un sistema contable establecido ni de manera manual ni sistematizada.</p> <p>7 Falta base de datos de los clientes</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>1. Precios competitivos</p> <p>2. Amplio segmento de mercado</p> <p>3. Convenios con la Fundación Club Campestre.</p> <p>4. Convenios con la Fundación Carvajal.</p> <p>5 Gran cantidad de proveedores de diferentes países con productos de buena calidad a bajos costos</p>	<p><b>O1,5 – F1,5</b></p> <p>Penetrar el mercado con nuevos productos acordes a las necesidades de sus clientes, a precios competitivos.</p> <p><b>O1,5 – F6,1,5</b></p> <p>Disminuir precios de la mercancía, mermar los precios de venta y costos variables</p> <p><b>O2 - F2,</b></p> <p>Ofrecer un portafolio de productos acorde a las necesidades de sus clientes para tener mayor reconocimiento en su mercado objetivo.</p>	<p><b>D1 - O 1</b></p> <p>proyectar su negocio mediante la inversión en publicidad, dando a conocer al cliente sus precios y facilidades de pago.</p> <p><b>D2 -O 3,4</b></p> <p>Utilizar las facilidades que le brinda la Fundación para establecer un punto de venta</p> <p><b>O3,4 - D1,6</b></p> <p>continuar capacitándose para lograr establecer sistemas que contables y de ventas para proyectar su negocio a futuro.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>1 Al ser un negocio en donde las barreras de entrada son pocas, el empresario está expuesto a una gran cantidad de competidores en el mismo mercado.</p> <p>2 Solicitud y aprobación de Permiso especial por parte del Club Campestre para el ingreso de los productos.</p> <p>3 La competencia es muy agresiva con los precios.</p> <p>4. la empresa no se a legalizado</p>	<p><b>A1,3 – F2,7</b></p> <p>Fidelizar Clientes mediante el buen servicio facilidades de pago y excelentes productos.</p> <p><b>A5 – F3</b></p> <p>Legalizar la Empresa para lograr vincularse a los sistemas bancarios para acceder a créditos para ampliar el negocio.</p>	<p><b>A3,1 – D 1,4,6</b></p> <p>Implementación del sistema contable y de costos para disminuir precios de venta si es posible para que la competencia no tenga posibilidades de entrar en su mercado</p> <p><b>A1,3 – D3,5</b></p> <p>La competencia tiene estrategias más agresivas ya que tiene identidad de marca lo que debe de mejorar el empresario para lograr tener más credibilidad.</p>

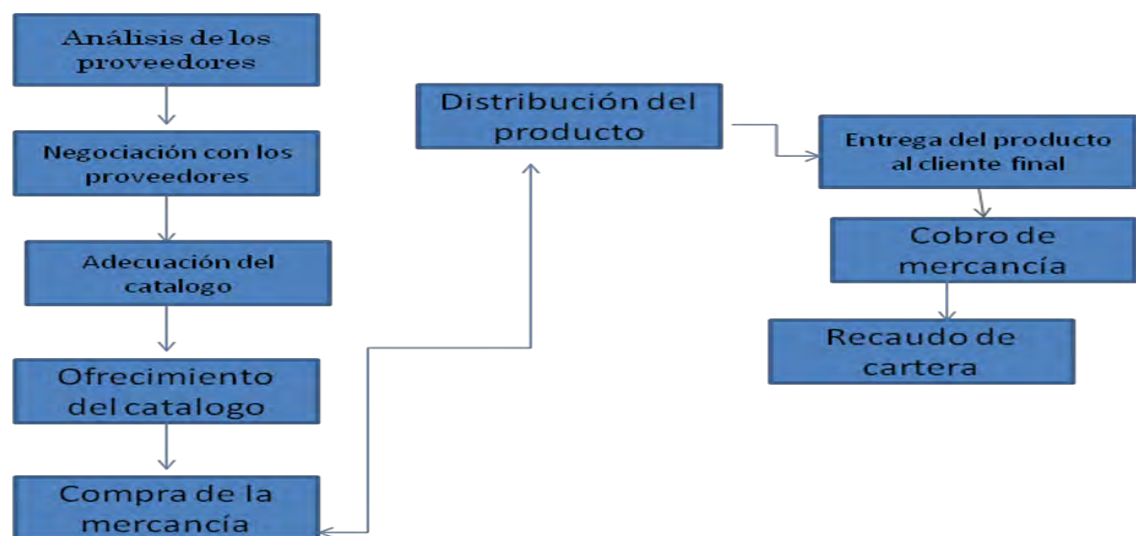
Fuente: La autora

#### 6.1.10 Estrategias planteadas

- Penetrar el mercado con nuevos productos acordes a las necesidades de sus clientes, a precios competitivos.
- Disminuir precios de la mercancía, mermar los precios de venta y costos variables.
- Ofrecer un portafolio de productos acorde a las necesidades de sus clientes para tener mayor reconocimiento en su mercado objetivo.
- Proyectar su negocio mediante la inversión en publicidad, dando a conocer al cliente sus precios y facilidades de pago.
- Utilizar las facilidades que brinda la Fundación para ubicar un punto de venta.
- Continuar capacitándose para lograr establecer sistemas contables y de ventas para proyectar su negocio a futuro.
- Fidelizar clientes mediante el buen servicio, facilidades de pago y excelentes productos.
- Legalizar la empresa para lograr vincularse a los sistemas bancarios a fin de acceder a créditos que permitan ampliar el negocio.
- Implementación del sistema contable y de costos para disminuir precios de venta si es posible, para que la competencia no tenga posibilidades de entrar en su mercado
- La competencia tiene estrategias más agresivas pues posee identidad de marca lo que debe mejorar el empresario para lograr tener más credibilidad.

### 6.2 ESTUDIO TÉCNICO COMERCIALIZADORA ALZATE

Figura 1. Estudio técnico – Comercializadora Calzado Alzate



Fuente: La autora

### **6.3 ESTUDIO ADMINISTRATIVO COMERCIALIZADORA J. P.**

**6.3.1 Reseña histórica.** La Comercializadora J. P. inicia sus actividades en el año 2007 con la iniciativa de la Fundación del Club Campestre de mejorar la calidad de vida de sus trabajadores no formales (caddies y boleros) personas a las cuales se les dio la posibilidad de capacitarse en un proyecto de emprendimiento guiado por la Fundación Carvajal.

Por medio de la Fundación del Club Campestre a los empresarios se les facilitó un préstamo de 1'000.000 de pesos para iniciar sus labores comerciales. El empresario concluyó sus actividades debido a que se tuvo un mal manejo del dinero y no se capitalizó el negocio. Otro factor que impidió el crecimiento del mismo fue que el empresario actualmente se encuentra estudiando dos carreras en la Universidad del Valle y esto le impide tener tiempo libre para la comercialización de sus productos.

#### **6.3.2 Datos de la empresa**

Razón social	:	Comercializadora J. P.
Nombre del empresario	:	Jhon Pineda
Actividad económica	:	Comercialización de ropa

**6.3.3 Perfil del empresario.** El empresario de la comercializadora J. P. es una persona emprendedora, capaz de asumir nuevos retos, apto para comercializar cualquier tipo de producto con el fin de mejorar su calidad de vida y la de su familia. Es un joven con deseos de progresar; le gusta estudiar, es muy proactivo, lo cual no le deja mucho tiempo para realizar las actividades de su empresa.

**6.3.4 Productos que se comercializan.** El empresario Jhon Pineda comercializa ropa de diferentes marcas para dama, caballero y una línea para niños.

#### **6.3.5 Objetivos de la comercializadora**

**6.3.5.1 Objetivo a corto plazo (0-1 año).** Durante el primer año la Comercializadora J. P. desea comercializar sus productos abasteciendo el mercado objetivo.

**6.3.5.2 Objetivos a mediano plazo (1-2 años).** Obtener nuevos clientes, partiendo de las referencias del mercado actual. Alcanzar mayor mercado buscando la aceptación de nuevas empresas que le permitan ingresar y comercializar sus productos.

**6.3.5.3 Objetivo a largo plazo (2-3 años).** Establecer un local para la distribución de la mercancía.



**6.3.6 Misión.** La Comercializadora J. P. entregará a sus clientes un producto de buena calidad que satisfaga sus necesidades de vestuario a precios asequibles.

**6.3.7 Visión.** La Comercializadora J. P. será en tres años una empresa sostenible posicionándose en el mercado como una comercializadora confiable que contribuye al desarrollo sostenible del país generando empleo.

### 6.3.8 Matriz DOFA

**Tabla 2. Matriz DOFA Comercializadora J. P.**

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1 Ventas de marcas reconocidas en el mercado 2 Posicionamiento en su mercado objetivo. 3 Experiencia en comercialización y ventas. 4 Precios competitivos en el mercado. 5 Gran variedad de producto. 6 Facilidades de pago 7 Conocimiento del mercado	1 Poca disposición de tiempo para la ejecución de las tareas de la empresa. 2 Falta de manejo contable y financiero del negocio. 3 Poca fuerza de ventas. 4 No se tienen proveedores fijos. 5 Poco poder de negociación con los proveedores. 6 No se tiene una visión clara del negocio.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Crecer en el mercado 2. Establecer un punto de venta fijo. 3. Invertir en publicidad 4. Ingresar a nuevos mercados. 5. Vender al por mayor a pequeños comercializadores 6. Gran cantidad de proveedores. 7. Buenos precios en el mercado al por mayor	<b>F1,2 - O 1,6,7</b> Comercializar marcas reconocidas en el mercado a precios competitivos <b>F4,2,5 - O 3,6,7</b> Ampliar el portafolio de productos mediante un crédito para inversión logrando mayor variedad de productos y posicionamiento en el mercado	<b>O1,6,4 - D5,4,6</b> establecer proveedores con precios competitivos aumentando el poder de negociación <b>O4,5,6 - D2,3</b> Capacitarse en sistemas contables y de publicidad y ventas. <b>O1,5,7 - D 1,3,6</b> Usar medios publicitarios como volantes y catálogos para entregar a los clientes.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1 Pocas barreras de entrada 2 Solicitud de permisos para la venta a la Fundación Club Campestre 3 Competencia directa en su mercado objetivo	<b>A1,3 - F2,7</b> Fidelidad clientes mediante productos de buena calidad. <b>A3 - F3</b> Fidelizar al cliente mediante la experiencia que se tiene en ventas compitiendo con la competencia por servicio.	<b>A3,1 - D 1,4,6</b> Implementar un sistema contable y de costos para disminuir precios de venta si es posible para que la competencia no tenga posibilidades de entrar en su mercado <b>A1,3 - D3,5</b> La competencia tiene estrategias mas agresivas lo que obliga al empresario a invertir en publicidad e identidad de marca para obtener mayor credibilidad.

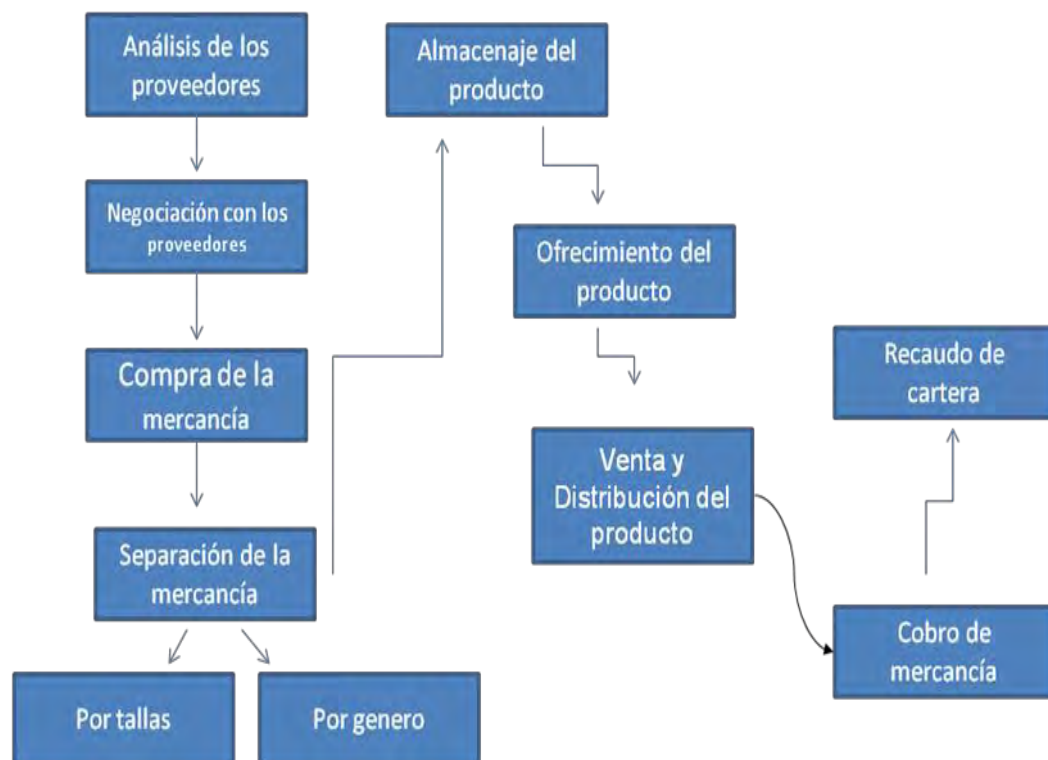
Fuente: La autora

### 6.3.9 Estrategias planteadas

- Comercializar marcas reconocidas en el mercado a precios competitivos.
- Ampliar el portafolio de productos mediante un crédito para inversión logrando mayor variedad de productos y posicionamiento en el mercado.
- Establecer proveedores con precios competitivos aumentado el poder de negociación.
- Capacitarse en sistemas contables y de publicidad y ventas.
- Usar medios publicitarios como volantes y catálogos para los clientes.
- Fidelidad clientes mediante productos de buena calidad.
- Fidelizar al cliente mediante la experiencia que se tiene en ventas compitiendo a través de un mejor servicio.
- Implementar un sistema contable y de costos para disminuir precios de venta a fin de que la competencia no tenga posibilidades de entrar en su mercado.
- La competencia tiene estrategias más agresivas lo que obliga al empresario a invertir en publicidad e identidad de marca para obtener mayor credibilidad.

### 6.4 ESTUDIO TÉCNICO COMERCIALIZADORA J. P.

Figura 2. Estudio técnico – Comercializadora J. P.



Fuente: La autora

## **7. DESARROLLO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

### **7.1 COMERCIALIZADORA ALZATE**

Se realizó un estudio de mercado para ayudar a conocer los clientes actuales y potenciales, con el fin de determinar cuáles son los gustos y preferencias, entre otros aspectos, ofreciendo así productos adecuados para su mercado objetivo, logrando aumentar las ventas y mantener la satisfacción del cliente en niveles óptimos.

#### **7.1.1 Metodología del muestreo**

**7.1.2 Muestreo.** Se llevó a cabo un muestreo aleatorio dentro del Club Campestre. Se realizó una encuesta de máximo 5 minutos con el fin de conocer las características de los clientes. Se hicieron encuestas de tipo personal, las cuales contenían una serie de preguntas abiertas y cerradas para lograr obtener más información del mercado meta.

**7.1.3 Tamaño de la muestra.** Se tomó una muestra aleatoria de 32 personas para lograr la investigación de mercados.

#### **7.1.4 Objetivos del estudio de mercado**

- Satisfacer las necesidades del cliente; que el producto cumpla con los requerimientos y deseos exigidos cuando sea comprado y utilizado.
- Determinar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener el empresario al momento de entrar al mercado; así, saber con mayor certeza las acciones que se deben tomar.
- Ayudar al desarrollo de su negocio mediante la adecuada planeación, organización, control de los recursos, para que cubra las necesidades del mercado en el tiempo oportuno.
- Conocer qué tipo de forma de pago desea tener el cliente y cual es más asequible para él.
- Conocer las preferencias del cliente en cuanto a proveedor de producto.

#### **7.1.5 Logros del estudio de mercado**

- Tener información para tomar decisiones acertadas que favorezcan el crecimiento del empresario.

- Conocer el tamaño del mercado que se desea cubrir.
- Determinar el tipo de producto a venderse, con base en las necesidades manifestadas por los consumidores durante la investigación.
- Determinar el sistema de ventas más adecuado, de acuerdo con las necesidades del mercado.
- Definir las características del cliente tales como: gustos, preferencias, hábitos de compra, nivel de ingreso, etcétera.

**7.1.6 Segmentación geográfica.** En la actualidad el empresario Fernando Alzate desea cubrir el mercado de los trabajadores del Club Campestre que son:

- Fondo de empleados: 600
- Caddies, boleros: 250

#### **7.1.7 Políticas de compra**

- Compras mensuales.
- Si el mercado lo amerita, quincenalmente.
- Compras de contado (ya que se tiene mayor poder de negociación).
- Se compra por medio de catálogos lo que hace que no se tenga un stock de productos, ya que se pide por tallas y por diseño.
- Compra de marcas reconocidas en el mercado.

#### **7.1.8 Políticas de venta**

- Se entrega la mercancía con una cuota inicial del 5% del costo de la misma.
- Los pagos son a crédito con cuatro cuotas quincenales.
- Hay sistema de separado que consiste en que el cliente puede ir pagando su producto hasta que se tenga asegurado el costo de la mercancía; después se le hará entrega. Este sistema se le ofrecerá a los clientes riesgosos para no perder el total de la mercancía.

#### **7.1.9 Políticas de incentivos**

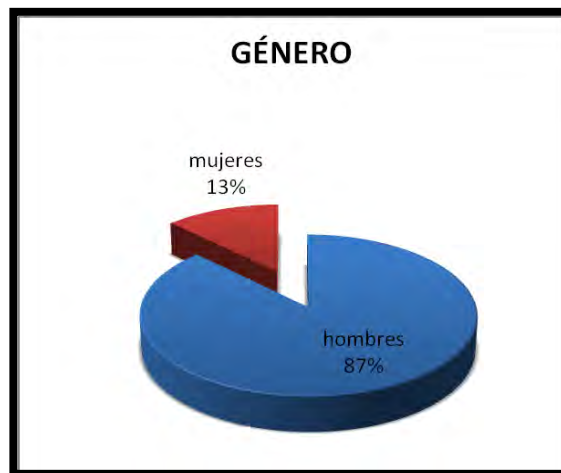
- Obsequios de llaveros de las diferentes marcas que compra el cliente.
- Ampliación del crédito cuando las compras son mayores de \$400.000.
- Descuento del 3% si hay pago de contado.
- Descuento del 3% si las compras son superiores a \$400.000.

**7.1.10 Políticas de promoción y publicidad.** El empresario promocionará sus productos de manera directa a los clientes por medio de catálogos para que puedan observar su calidad y diseño. El empresario hará publicidad mediante tarjetas en las cuales ofrece sus productos y a su vez se entrega al cliente los datos de la empresa para que lo contacte de manera directa.

- Se hará presencia en la semana de comercio en el Club Campestre con un stand.
- Se hará promoción en la revista del Club Campestre.

#### 7.1.11 Estadísticas

**Figura 3. Género – clientes Comercializadora Alzate**



Fuente: La autora

Análisis: del total de los encuestados el 87% son hombres y un 13% son mujeres.

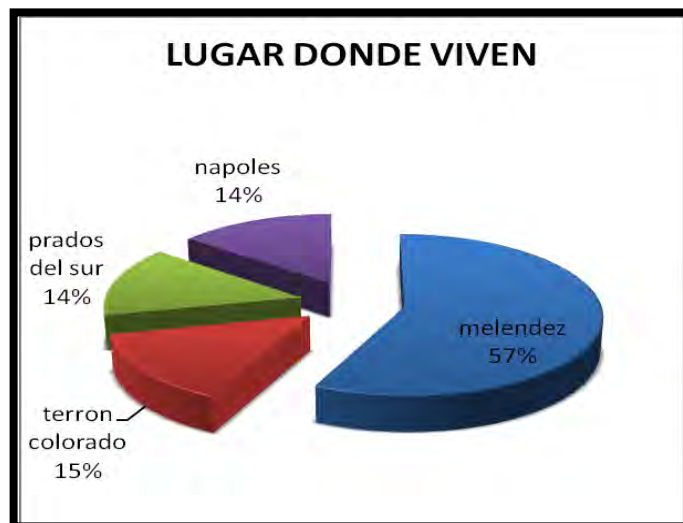
**Figura 4. Estado civil – clientes Comercializadora Alzate**



Fuente: La autora

Análisis: el 31% de los encuestados son casados, el 66% solteros y el 3% no responde a la pregunta.

**Figura 5. Lugar donde viven – clientes Comercializadora Alzate**



Fuente: La autora

Análisis: la cifra más representativa en cuanto al lugar de residencia de los encuestados es el 57% con vivienda ubicada en el barrio Meléndez; sigue el 15% con residencia en el barrio Terrón Colorado y el 28% restante viven en los barrios Prados del Sur y Nápoles cada uno con un 14%.

**Figura 6. Salario promedio – clientes Comercializadora Alzate**



Fuente: La autora

Análisis: la mayoría de los encuestados reciben un salario promedio entre \$300.000 a \$500.000 (43%); el 27% tienen un salario entre \$500.000 a \$900.000;

el 17% reciben entre \$200.000 a \$300.000 y por último, el 13% reciben un salario entre \$100.000 a \$200.000.

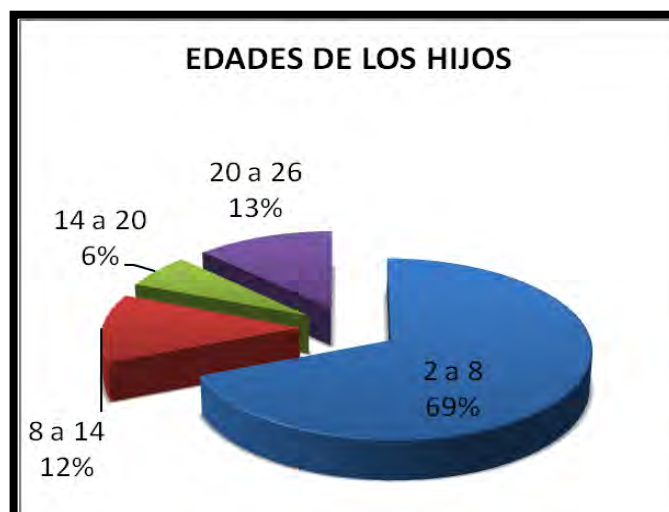
**Figura 7. Encuestados con hijos – clientes Comercializadora Alzate**



Fuente: La autora

Análisis: de acuerdo con la encuesta, el 63% de los encuestados no tienen hijos.

**Figura 8. Edades de los hijos – clientes Comercializadora Alzate**



Fuente: La autora

Análisis: del 37% de los encuestados que sí tienen hijos, se reparten sus edades de la siguiente manera: el 69% tienen hijos entre los 2 y los 8 años, el 13% tienen hijos mayores, entre 20 a 26 años, el 12% entre 8 a 14 años y el 6% tienen hijos con edades entre los 14 a los 20 años.

**Figura 9. Inversión en calzado deportivo – clientes Comercializadora Alzate**



Fuente: La autora

Análisis: de acuerdo a los resultados de la encuesta, el 38% de los individuos participantes invierten un promedio de \$70.000 a \$120.000 cuando van a comprar calzado, el 31% invierte entre \$120.000 a \$200.000, el 16% invierte entre \$250.000 a \$300.000, el 9% entre \$50.000 a \$70.000 y el 6% entre \$200.000 a \$250.000.

**Figura 10. Lugar donde compran calzado deportivo – clientes Comercializadora Alzate**

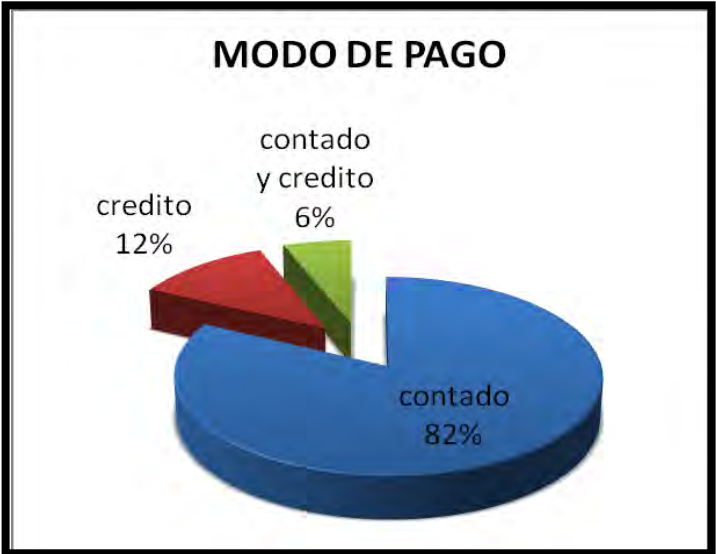


Fuente: La autora



Análisis: el 72% de los encuestados refieren que compran su calzado deportivo en el centro, el 17% en Unicentro, el 8% compran su calzado al empresario Fernando Alzate, y el 3% compran en Único.

**Figura 11. Modo de pago – clientes Comercializadora Alzate**



Fuente: La autora

Análisis: la mayoría de los encuestados refieren que hacen sus compras de calzado de contado (82%), el 12% compra a crédito y el 6% realiza transacciones de contado y crédito.

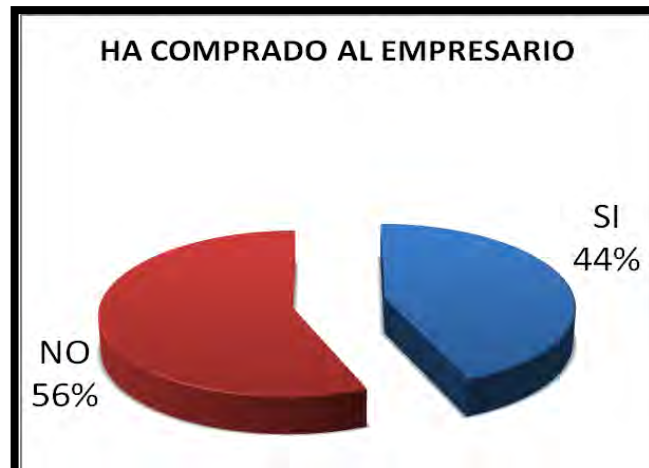
**Figura 12. Preferencia de marcas– clientes Comercializadora Alzate**



Fuente: La autora

Análisis: en cuanto a la preferencia de marcas, la situación se torna muy dispersa; el 35% de los encuestados prefieren calzado marca Nike, el 27% Puma, el 21% Adidas, el 6% manifiestan no tener preferencia, el 3% escogen Lacoste y el 8% mencionan otras marcas.

**Figura 13. Compra al empresario – clientes Comercializadora Alzate**



Fuente: La autora

Análisis: El 56% de los encuestados manifiestan no haber comprado al empresario Fernando Alzate mientras que el 44% sí lo han hecho.

**Figura 14. Sistema de pago, calidad y servicio – clientes Comercializadora Alzate**



Fuente: La autora

Análisis: del 44% de individuos que sí han comprado al empresario Fernando Alzate, el 93% manifiesta que el sistema de pago, calidad y servicio es bueno; el 7% dicen que es regular.

**Figura 15. Frecuencia de compra – clientes Comercializadora Alzate**



Fuente: La autora

Análisis: El 55% de los encuestados compran calzado cada tres meses; el 30% compran una vez al año y el 15% lo hacen cada seis meses.

**Figura 16. Profesión – clientes Comercializadora Alzate**



Fuente: La autora

Análisis: el 59% de los encuestados son caddies, el 38% son trabajadores del club, y el 3% no responde cuál es su ocupación.

## **7.2 COMERCIALIZADORA J. P.**

Se realizó el estudio de mercado para ayudar a conocer los clientes actuales y potenciales; cuáles son los gustos y preferencias, entre otros aspectos. De esta forma ofrecer productos adecuados para su mercado objetivo, logrando tener un volumen de ventas para alcanzar las metas y mantener la satisfacción del cliente.

### **7.2.1 Metodología del muestreo**

**7.2.2 Muestreo.** Se llevó a cabo un muestreo aleatorio dentro del Club Campestre. Se realizó una encuesta de máximo 5 minutos con el fin de conocer las características de los clientes. Se realizaron encuestas de tipo personal, las cuales contenían una serie de preguntas abiertas y cerradas para lograr obtener más información del mercado meta.

**7.2.3 Tamaño de la muestra.** Se tomó una muestra aleatoria de 32 personas para lograr la investigación de mercados.

### **7.2.4 Objetivos del estudio de mercado**

- Buscar la satisfacción de las necesidades del cliente; que el producto cumpla con los requerimientos y deseos exigidos cuando sea comprado y utilizado.
- Determinar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener el empresario al momento de entrar al mercado: así, saber con mayor certeza las acciones que se deben tomar.
- Ayudar al desarrollo de su negocio mediante la adecuada planeación, organización, control de los recursos, para que cubra las necesidades del mercado en el tiempo oportuno.
- Conocer qué tipo de forma de pago desea tener el cliente y cuál es más asequible para él.
- Conocer las preferencias del cliente en cuanto a proveedor de producto.

### **7.2.5 Logros del estudio de mercado**

- Tener información para tomar decisiones acertadas que favorezcan el crecimiento del empresario.
- Conocer el tamaño del mercado que se desea cubrir.
- Determinar el tipo de producto va a venderse, con base en las necesidades manifestadas por los consumidores durante la investigación.

- Determinar el sistema de ventas más adecuado de acuerdo con las necesidades del mercado.
- Definir las características del cliente: gustos, preferencias, hábitos de compra, nivel de ingreso, etcétera.

**7.2.6 Segmentación geográfica.** En la actualidad el empresario Jhon Pineda desea cubrir el mercado de los trabajadores del Club Campestre que son:

- Fondo de empleados: 600
- Caddies, boleros: 250

### **7.2.7 Políticas de compra**

- Compras mensuales.
- Si el mercado lo amerita, quincenalmente.
- Compras en temporada de descuentos de almacenes.
- Compras de contado (ya que se tiene mayor poder de negociación).
- Compras al por mayor.
- Compra de marcas reconocidas en el mercado.
- Compras directas en los almacenes comercializadores con los que se tiene contacto, en donde se compran los artículos de temporadas pasadas.
- Compra de artículos con descuentos de más de 30% del valor del producto.

### **7.2.8 Políticas de venta**

- Venta a crédito
- Dos cuotas quincenales
- Tres cuotas semanales
- Ventas directas

### **7.2.9 Políticas de incentivos**

- Obsequios de llaveros de las diferentes marcas que compra el cliente.
- Ampliación del crédito cuando las compras son mayores de \$200.000.
- Descuento del 3% si hay pago de contado.
- Descuento del 3% si las compras son superiores a \$200.000.

**7.2.10 Políticas de promoción y publicidad.** Se utilizarán tarjetas; el cliente podrá contactar al empresario en caso de requerir sus servicios. A su vez, sirve de vínculo para que el cliente pueda hacer reclamos en caso de que la mercancía sea defectuosa.

- Hacer presencia en la revista que circula en el Club Campestre.

- Un stand dentro del club campestre cuando se realicen eventos.
- Mediante referidos.

### 7.2.11 Estadísticas

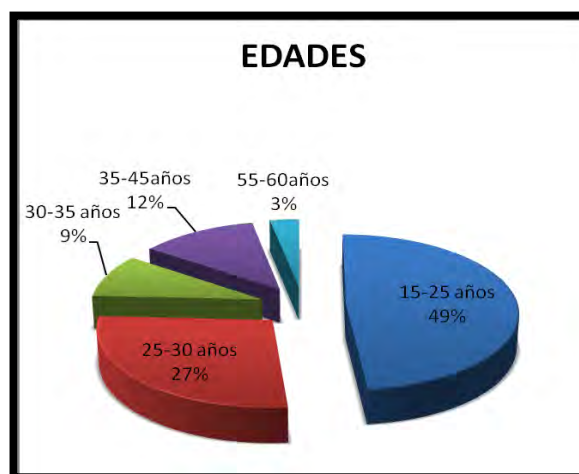
**Figura 17. Género – clientes Comercializadora J. P.**



Fuente: La autora

Análisis: del total de los encuestados el 91% son hombres y un 9% son mujeres.

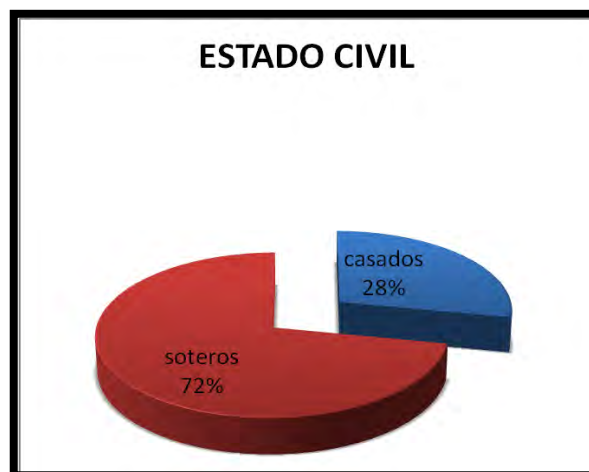
**Figura 18. Edades - clientes Comercializadora J. P.**



Fuente: La autora

Análisis: el 49% de los encuestados tienen entre 15-25 años, el 27% de 25 a 30, el 12% de 35 a 45, el 9% de 30 a 35 y el 3% de 55 a 60 años. Existe alto índice de dispersión de edades.

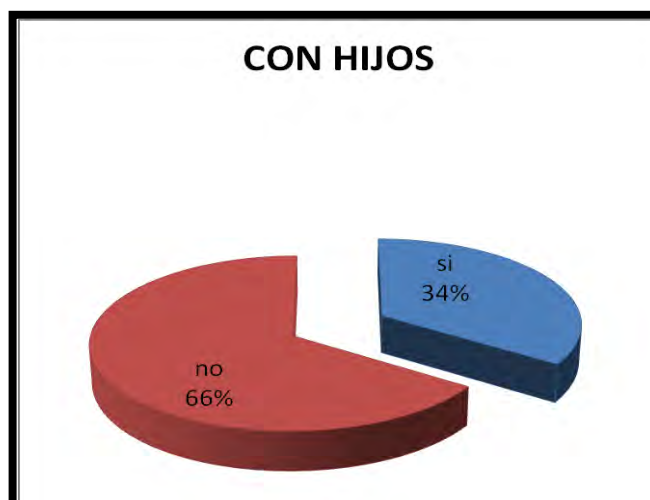
**Figura 19. Estado civil – clientes Comercializadora J. P.**



Fuente: La autora

Análisis: el 28% de los encuestados son casados y el 72% son solteros.

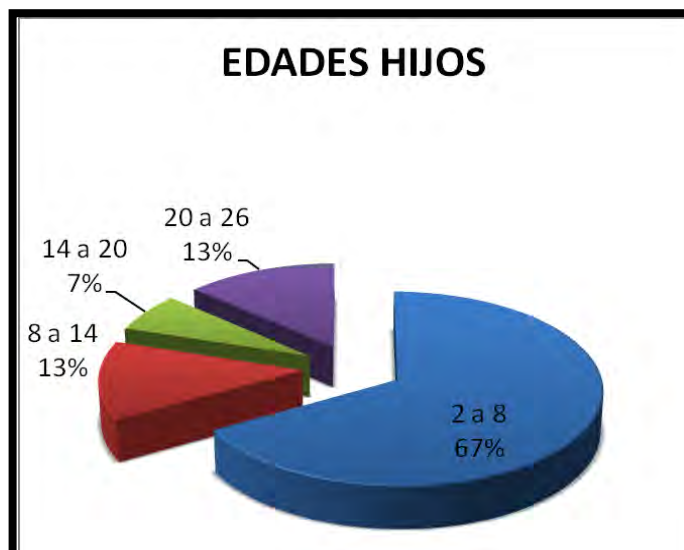
**Figura 20. Encuestados con hijos – clientes Comercializadora J. P.**



Fuente: La autora

Análisis: de acuerdo con la encuesta, el 66% de los encuestados no tienen hijos.

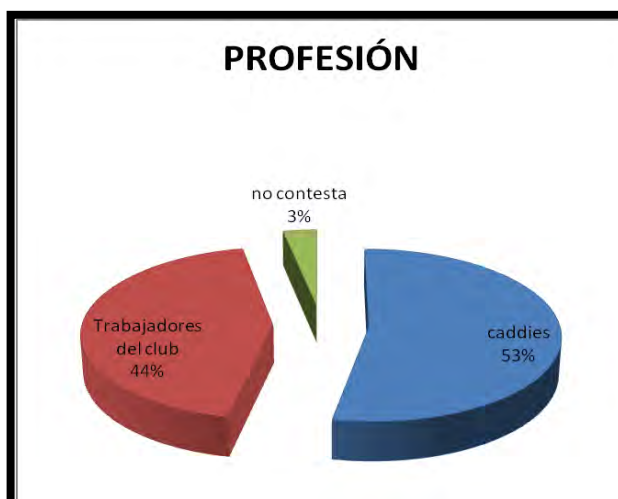
**Figura 21. Edades de los hijos – clientes Comercializadora J. P.**



Fuente: La autora

Análisis: del 34% de los encuestados que sí tienen hijos, se reparten sus edades de la siguiente manera: el 67% están entre los 2 y los 8 años, el 13% entre 8 a 14 años, el 13% entre 20 a 26 años y el 7% tienen hijos con edades entre los 14 a los 20 años.

**Figura 22. Profesión – clientes Comercializadora J. P.**

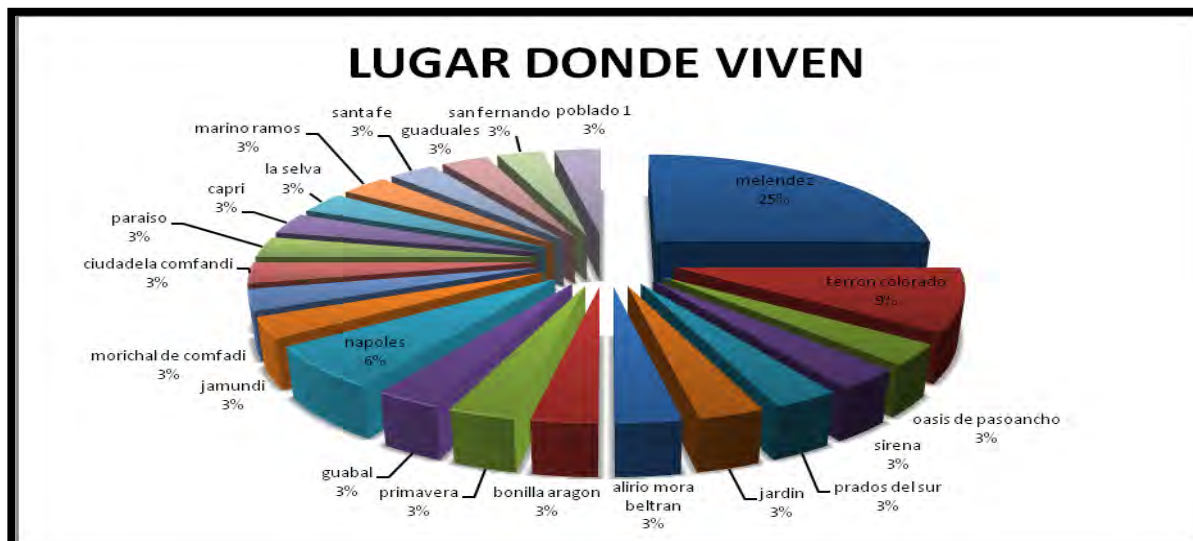


Fuente: La autora



Análisis: el 53% de los encuestados son caddies, el 44% son trabajadores del club, y el 3% no responde cuál es su ocupación.

**Figura 23. Lugar donde viven – clientes Comercializadora J. P.**



Fuente: La autora

Análisis: los encuestados tienen su lugar de residencia dispersa en el área urbana de la ciudad de Cali, siendo las cifras más significativas las siguientes: el 25% de los encuestados tienen su lugar de residencia en el barrio Meléndez, el 9% en Terrón Colorado y el 6% en Nápoles.

**Figura 24. Salario promedio – clientes Comercializadora J. P.**



Fuente: La autora

Análisis: la mayoría de los encuestados reciben un salario promedio entre \$300.000 a \$500.000 (43%), el 18% tienen un salario entre \$100.000 a \$200.000, el 15% reciben entre \$200.000 a \$300.000 y el 24% reciben otras asignaciones salariales.

**Figura 25. Inversión en ropa – clientes Comercializadora J. P.**



Fuente: La autora

Análisis: de acuerdo a los resultados de la encuesta, el 31% de los individuos participantes invierte un promedio de \$70.000 a \$120.000 cuando van a comprar ropa, el 22% invierte entre \$120.000 a \$200.000, el 19% entre \$250.000 a \$300.000, el 16% invierte entre \$50.000 a \$70.000, el 9% entre \$200.000 a \$250.000 y el 3% entre \$20.000 a \$50.000.

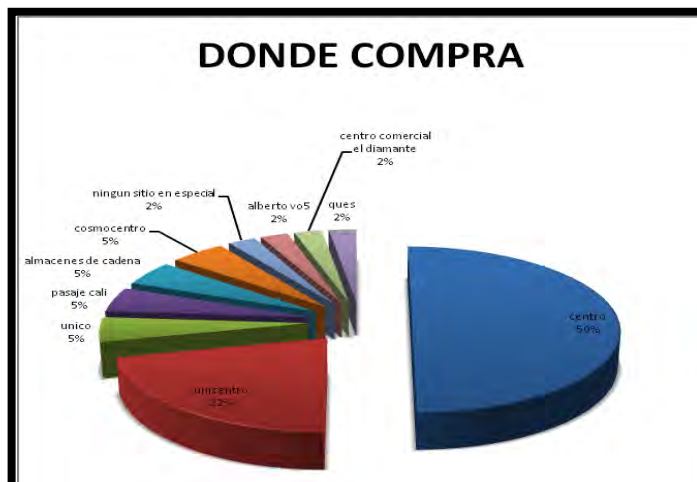
**Figura 26. Frecuencia de compra – clientes Comercializadora J. P.**



Fuente: La autora

Análisis: el 56% de los encuestados compran ropa cada tres meses, el 28% cada seis meses y el 16% lo hace una vez al año.

**Figura 27. Lugar de compra – clientes Comercializadora J. P.**



Fuente: La autora

Análisis: los valores más significativos en cuanto al lugar donde compran ropa los encuestados son: 50% centro, 22% Unicentro, el 28% restante se divide en otros diferentes sitios como Cosmocentro, Ques, Alberto VO5, entre otros.

**Figura 28. Modalidad de pago – clientes Comercializadora J. P.**



Fuente: La autora

Análisis: la mayoría de los encuestados refieren que hacen sus compras de ropa de contado (91%), el 6% compra a crédito y el 3% realiza compras de crédito y contado.

**Figura 29. Preferencia de marcas – clientes Comercializadora J. P.**



Fuente: La autora

Análisis: en cuanto a la preferencia de marcas, la situación se torna muy dispersa; el 31% no tiene preferencia de marcas, al 18% le gusta Quest, el 15% Diesel, el 13% Levis, el 10% Armany, el 8% Puma y el 5% Adidas.

**Figura 30. Compra al empresario – clientes Comercializadora J. P.**



Fuente: La autora

Análisis: el 72% de los encuestados manifiestan no haber comprado al empresario Jhon Pineda, mientras que el 28% sí lo han hecho.

**Figura 31. Sistema de pago calidad y servicio –clientes Comercializadora J.P.**



Fuente: La autora

Análisis: del 28% que sí han comprado al empresario Jhon Pineda, 28% dicen que el sistema de pago, calidad y servicio es bueno, el 72% no contestan.

### 7.2.12 Análisis de la competencia

**Tabla 3. Análisis de la competencia – Comercializadora J. P.**

Comercializadora J. P.	Comercializadora de Ropa A&M
Producto	+
Calidad	+
Precio	=
Mercado	+
Canal de distribución	-
Política de venta	+
Reconocimiento	+

Conversión:      + :superior      = :igual      - :desventaja

Fuente: La autora

Análisis: con respecto a la comercializadora que trabaja en su mismo mercado: A&M, el empresario es superior en cuanto a productos, calidad conocimiento de

mercado, políticas de venta y reconocimiento. Se igualan en precios de los productos y tiene desventajas en cuanto al canal de distribución y que la fuerza de ventas de A&M es mayor.

## 8. DESARROLLO DE ESTUDIO FINANCIERO

### 8.1 COMERCIALIZADORA ALZATE

Este estudio se hizo pensando en dos escenarios: el primero, un préstamo de un millón de pesos (\$1.000.000) y el segundo, un préstamo de tres millones doscientos mil pesos (\$3.200.000).

#### 8.1.1 Escenario 1 - \$1.000.000

**Tabla 4. Margen de contribución - escenario 1- Comercializadora Alzate**

PRODUCTO	PRECIO DE COMPRA	PRECIO DE VENTA	MARGEN DE CONTRIBUCION EN PESOS	MARGEN DE CONTRIBUCION EN PORCENTAJE
zapatillas deportivas nike	80.000	150.000	70.000	47%
zapatillas deportivas puma, adidas, tigre	140.000	210.000	70.000	33%
<b>TOTALES</b>	<b>220.000</b>	<b>360.000</b>	<b>140.000</b>	
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION DE LA EMPRESA</b>		<b>39%</b>		
<b>COSTO VARIABLE DE LA EMPRESA</b>		<b>61%</b>		

Fuente: La autora

Análisis: la tabla 4 muestra que el margen de contribución de la comercializadora Alzate es del 39% y los costos variables son del 61%.

**Tabla 5. Gastos administrativos y punto de equilibrio – escenario 1 - Comercializadora Alzate**

GASTOS ADMINISTRATIVOS	
SUELDO EMPRESARIO	\$ 200.000
DEPRECIACION VEHICULOS	\$ 33.333
TRANSPORTE ADMINISTRATIVO	\$ 120.000
GASTOS DE PAPELERIA	\$ 10.000
GASTOS DE PROPAGANDA	\$ 5.000
MANTENIMIENTO VEHICULO	\$ 30.000
CELULAR	\$ 30.000
GASTOS FINANCIEROS	\$ 5.000
PAGO CAPITAL PRESTAMO	\$ 83.333
EMPAQUES 4 X MIL	\$ 5.000
	\$ 10.000
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>\$ 531.666</b>
<b>COSTOS Y GASTOS FIJOS</b>	
	<b>531.666</b>
<b>% MARGEN DE CONTRIBUCION</b>	<b>39%</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>1.367.141</b>

Fuente: La autora

Análisis: la tabla 5 muestra los gastos administrativos, que corresponden al salario del empresario por un valor de 200.000 mil pesos representan el 37% de los gastos administrativos; el pago de capital de préstamos es el 15%, para tener un total de gastos administrativos por valor de \$ 531.666 pesos.



**Tabla 6. Ventas estimadas y estado de ganancias y/o pérdidas – escenario 1 - Comercializadora Alzate**

		VENTA ALTA	VENTA MEDIA	VENTA BAJA	Ventas Reales
	ENERO			1	\$ 3.300.000
	FEBRERO			1	\$ 3.300.000
	MARZO			1	\$ 3.300.000
	ABRIL			1	\$ 3.300.000
	MAYO		1		\$ 3.960.000
PROMEDIO DE VENTAS	JUNIO		1		\$ 3.960.000
	JULIO		1		\$ 4.920.000
	AGOSTO		1		\$ 3.960.000
	SEPTIEMBRE	1			\$ 5.280.000
	OCTUBRE	1			\$ 5.280.000
	NOVIEMBRE	1			\$ 6.570.000
	DICIEMBRE	1			\$ 6.720.000
	TOTAL	4	4	4	
	VALOR VENTA	\$ 5.280.000	\$ 3.960.000	\$ 3.300.000	\$ 4.487.500

VENTAS ANUALES ESTIMADAS		
VENTAS PROMEDIO MES	100%	4.180.000
COSTOS VARIABLES ( - )	61%	2.554.444
MARGEN DE CONTRIBUCION ( = )	39%	1.625.556
GASTOS ADMINISTRACION. ( - )	26%	531.666
UTILIDAD	26%	1.093.890

Fuente: La autora

Análisis: la tabla 6 muestra un estimado en ventas mes a mes dependiendo del comportamiento del mercado con ventas altas, medias y bajas. Se estima que los costos variables que corresponden al 61% por un valor se \$2.554.444, lo que da un margen de contribución del 39% equivalente a \$1.625.556, gastos administrativos que corresponden al 26% con un valor de \$531.666 y una utilidad de \$1.093.890 año para la microempresa.

**Tabla 7. Proyecciones de venta – escenario 1 – Comercializadora Alzate**

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL AÑO 1	INCREMENTO DEL 12 %	TOTAL AÑO 2
VENTAS PROMEDIO MES	1.470.000	1.470.000	1.620.000	1.620.000	1.770.000	1.920.000	1.920.000	2.430.000	2.790.000	2.940.000	3.090.000	3.450.000	26.490.000	3.178.800	29.668.800
COSTOS VARIABLES	840.000	840.000	920.000	920.000	1.000.000	1.080.000	1.080.000	1.380.000	1.600.000	1.680.000	1.760.000	1.980.000	15.080.000	1.809.600	16.889.600
MARGEN DE CONTRIBUCION	630.000	630.000	700.000	700.000	770.000	840.000	840.000	1.050.000	1.190.000	1.260.000	1.330.000	1.470.000	11.410.000	1.369.200	12.779.200
COSTOS FIJOS Y GASTOS ADM. (-)	531.666	531.666	531.666	531.666	531.666	531.666	531.666	531.666	531.666	531.666	531.666	531.666	6.379.992	765.599	7.145.591
UTILIDAD	98.334	98.334	168.334	168.334	238.334	308.334	308.334	518.334	658.334	728.334	798.334	938.334	5.030.008	603.601	5.633.609

Fuente: La autora

Análisis: la tabla 7 muestra un estimado de ventas mes a año uno por un valor de \$53.550.00, unos costos variables de \$ 30.940.000, un margen de contribución de \$22.610.000, unos costos fijos por valor de \$12.502.596, con utilidad proyectada a año uno de \$10.107.404 y al año dos de \$11.320.292.

**Tabla 8. Flujo de caja – escenario 1 - Comercializadora Alzate**

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	periodo 1 año 2
SALDO INICIAL		1.000.000	455.001	645.001	545.002	415.003	385.003	530.004	750.005	925.005	1.315.006	1.880.007	2.515.007	3.185.008
ENTRADAS DE DINERO														
Ventas al contado		915.000	735.000	705.000	705.000	885.000	960.000	960.000	1.215.000	1.395.000	1.470.000	1.545.000	1.725.000	
Cobro a clientes			915.000	735.000	705.000	705.000	885.000	960.000	960.000	1.215.000	1.395.000	1.470.000	1.545.000	1.725.000
Otros conceptos	1.000.000													
DINERO DISPONIBLE PARA EL PERIODO	1.000.000	1.915.000	2.105.001	2.085.001	1.955.002	2.005.003	2.230.003	2.450.004	2.925.005	3.535.005	4.180.006	4.895.007	5.785.007	4.910.008
SALIDAS DE DINERO														
Compras al contado		840.000	840.000	920.000	920.000	1.000.000	1.080.000	1.080.000	1.380.000	1.600.000	1.680.000	1.760.000	1.980.000	
Pagos a proveedores														
Alquiler														
Servicios publicos														
Sueldos y salarios		200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	
Otros gastos		331.666	331.666	331.666	331.666	331.666	331.666	331.666	331.666	331.666	331.666	331.666	331.666	
Total de salidas de dinero		1.371.666	1.371.666	1.451.666	1.451.666	1.531.666	1.611.666	1.611.666	1.911.666	2.131.666	2.211.666	2.291.666	2.511.666	
SUPERAVIT O DEFICIT	1.000.000	543.334	733.335	633.335	503.336	473.337	618.337	838.338	1.013.339	1.403.339	1.968.340	2.603.341	3.273.341	4.910.008
abono a deuda		83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	
intereses y Abonos		5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	
total pagos mensuales														
SALDO FINAL	1.000.000	455.001	645.001	545.002	415.003	385.003	530.004	750.005	925.005	1.315.006	1.880.007	2.515.007	3.185.008	4.910.008

IRR	13%
VPN	822.996
TO	7%

Fuente: La autora

Análisis: la tabla 8 muestra el flujo de caja dependiendo de las ventas estimadas; muestra para el año uno un dinero disponible de \$4.910.008 y un superávit o déficit de \$4.910.008. Así mismo, la tasa interna de retorno que es del 13%, el valor presente neto de \$822.996 y la tasa de oportunidad del negocio que corresponde al 7%.

**Tabla 9. Análisis económico – escenario 1 - Comercializadora Alzate**

INVERSIONES	VALOR
Inversión en maquinaria y equipo	-
Inversión en capital de trabajo	1.000.000
Inversión en gastos preoperativos	-
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>1.000.000</b>

<b>Calculo de rentabilidad:</b>	
Utilidad año	5.030.008
Valor de la inversión	1.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>503</b>

<b>Calculo de recuperacion de la inversion:</b>	
Valor de la inversión	1.000.000
Utilidad año 1	5.030.008
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>

Fuente: La autora

Análisis: la tabla 9 muestra el cálculo de la recuperación de la inversión en tiempo estimado en días. Para el préstamo de un millón de pesos, esta recuperación, dependiendo de las ventas estimadas, es de 72 días.

### 8.1.2 Escenario 2 - \$3.200.000

**Tabla 10. Proyecciones financieras – escenario 2 – Comercializadora Alzate**

PRODUCTO	PRECIO DE COMPRA	PRECIO DE VENTA	MARGEN DE CONTRIBUCION EN PESOS	MARGEN DE CONTRIBUCION EN PORCENTAGE
zapatillas deportivas nike	80.000	150.000	70.000	47%
zapatillas deportivas puma, adidas, tigre	140.000	210.000	70.000	33%
<b>TOTALES</b>	<b>220.000</b>	<b>360.000</b>	<b>140.000</b>	

MARGEN DE CONTRIBUCION DE LA EMPRESA	39%
COSTO VARIABLE DE LA EMPRESA	61%

Fuente: La autora

Análisis: la tabla 10 muestra que el margen de contribución de la empresa es del 39% y los costos variables corresponden al 61%.

**Tabla 11. Proyección de ventas – escenario 2 – Comercializadora Alzate**

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL AÑO 1	INCREMENTO DEL 12 %	TOTAL AÑO 2
VENTAS PROMEDIO MES	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.960.000	3.960.000	4.620.000	3.960.000	5.280.000	5.280.000	6.570.000	6.720.000	53.550.000	6.426.000	59.976.000
COSTOS VARIABLES	1.900.000	1.900.000	1.900.000	1.900.000	2.280.000	2.280.000	2.660.000	2.280.000	3.040.000	3.040.000	3.840.000	3.920.000	30.940.000	3.712.800	34.652.800
MARGEN DE CONTRIBUCION	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.680.000	1.680.000	1.960.000	1.680.000	2.240.000	2.240.000	2.730.000	2.800.000	22.610.000	2.713.200	25.323.200
COSTOS FIJOS Y GASTOS ADM. (-)	1.041.883	1.041.883	1.041.883	1.041.883	1.041.883	1.041.883	1.041.883	1.041.883	1.041.883	1.041.883	1.041.883	1.041.883	12.502.596	1.500.312	14.002.908
UTILIDAD	358.117	358.117	358.117	358.117	638.117	638.117	918.117	638.117	1.198.117	1.198.117	1.688.117	1.758.117	10.107.404	1.212.888	11.320.292

Fuente: La autora

Análisis: la tabla 11 muestra un estimado de ventas, costos variables, costos fijos, utilidad proyectada a dos años para la Comercializadora Alzate si se le hace un préstamo por \$3.200.000. En el año uno el total de ventas será de \$53.550.000, los costos variables ascenderán a \$30.940.000, el margen de contribución para el año uno será de \$22.610.000, los costos fijos y gastos de administración corresponderán a \$12.502.596 mil pesos teniendo una utilidad de \$10.107.404 en el año uno.

**Tabla 12. Flujo de caja – escenario 2 – Comercializadora Alzate**

CONCEPTO	0	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	periodo 1 año 2
<b>SALDO INICIAL</b>		3.210.000	1.908.117	2.256.234	2.604.351	2.952.468	3.250.585	3.878.702	4.456.819	5.414.936	5.943.053	7.131.170	8.164.287	9.837.404
<b>ENTRADAS DE DINERO</b>														
Ventas al contado		1.650.000	1.650.000	1.650.000	1.650.000	1.980.000	1.980.000	2.310.000	1.980.000	2.640.000	2.640.000	3.285.000	3.360.000	
Cobro a clientes			1.650.000	1.650.000	1.650.000	1.650.000	1.980.000	1.980.000	2.310.000	1.980.000	2.640.000	2.640.000	3.285.000	3.360.000
Otros conceptos	3.210.000													
<b>DINERO DISPONIBLE PARA EL PERIODO</b>	3.210.000	4.860.000	5.208.117	5.556.234	5.904.351	6.582.468	7.210.585	8.168.702	8.746.819	10.034.936	11.223.053	13.056.170	14.809.287	13.197.404
<b>SALIDAS DE DINERO</b>														
Compras al contado		1.900.000	1.900.000	1.900.000	1.900.000	2.280.000	2.280.000	2.660.000	2.280.000	3.040.000	3.040.000	3.840.000	3.920.000	
Pagos a proveedores														
Alquiler														
Servicios públicos														
Sueldos y salarios		500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	
Otros gastos		268.333	268.333	268.333	268.333	268.333	268.333	268.333	268.333	268.333	268.333	268.333	268.333	
Total de salidas de dinero		2.668.333	2.668.333	2.668.333	2.668.333	3.048.333	3.048.333	3.428.333	3.048.333	3.808.333	3.808.333	4.608.333	4.688.333	
Inversion														
<b>SUPERAVIT O DEFICIT</b>	3.210.000	2.191.667	2.539.784	2.887.901	3.236.018	3.534.135	4.162.252	4.740.369	5.698.486	6.226.603	7.414.720	8.447.837	10.120.954	13.197.404
abono a deuda		267.500	267.500	267.500	267.500	267.500	267.500	267.500	267.500	267.500	267.500	267.500	267.500	
Intereses y Abonos		16.050	16.050	16.050	16.050	16.050	16.050	16.050	16.050	16.050	16.050	16.050	16.050	
total pagos mensuales		283.550	283.550	283.550	283.550	283.550	283.550	283.550	283.550	283.550	283.550	283.550	283.550	
<b>SALDO FINAL</b>	3.210.000	1.908.117	2.256.234	2.604.351	2.952.468	3.250.585	3.878.702	4.456.819	5.414.936	5.943.053	7.131.170	8.164.287	9.837.404	13.197.404

TIR	23%
VPN	3.100.788
TO	7%

Fuente: La autora

Análisis: la tabla 12 muestra el flujo de caja dependiendo de las ventas estimadas; así mismo, la tasa interna de retorno es del 23%, el valor presente neto es de \$3.100.788 y la tasa de oportunidad del 7% lo cual indica que la TRI es mayor a la tasa de oportunidad.

Se realiza la proyección con préstamo de 3.200.000 dependiendo del historial de ventas pasadas.

## 8.2 COMERCIALIZADORA J. P.

Este estudio se hizo pensando en dos proyecciones de venta.

### 8.2.1 Margen de contribución

**Tabla 13. Margen de contribución – Comercializadora J. P.**

PRODUCTO	PRECIO DE COMPRA	PRECIO DE VENTA	MARGEN DE CONTRIBUCION EN \$	MARGEN DE CONTRIBUCION DE %
camisetas deportivas para hombres	\$ 9.000	\$ 18.000	\$ 9.000	50%
camisetas para hombre	\$ 12.000	\$ 25.000	\$ 13.000	52%
busos tipo polo	\$ 15.000	\$ 30.000	\$ 15.000	50%
camisas	\$ 20.000	\$ 35.000	\$ 15.000	43%
jeans tipo 1	\$ 20.000	\$ 45.000	\$ 25.000	56%
jeans tipo 2	\$ 25.000	\$ 50.000	\$ 25.000	50%
blusas mujer tipo 1	\$ 10.000	\$ 25.000	\$ 15.000	60%
blusas mujer tipo 2	\$ 15.000	\$ 35.000	\$ 20.000	57%
polo niño	\$ 10.000	\$ 20.000	\$ 10.000	50%
jeans niño	\$ 20.000	\$ 40.000	\$ 20.000	50%
blusa niña	\$ 10.000	\$ 20.000	\$ 10.000	50%
jeans niña	\$ 20.000	\$ 40.000	\$ 20.000	50%
TOTALES	186000	383000	197000	
Margen de contribución comercio				51%
Costo variable de comercio				49%

Fuente: La autora

Análisis: la tabla 13 muestra un margen de contribución del 51% y unos costos variables de 49%.



## 8.2.2 Costos y gastos

**Tabla 14. Costos y gastos – Comercializadora J. P.**

CONCEPTO	VALOR
SUELDO	300.000
<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>\$</b>
TRANSPORTE DE PRODUCCION	12.000
TOTAL COSTOS FIJOS	12.000
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>\$</b>
GASTOS DE PAPELERIA	20.000
CELULAR	10.000
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	30.000
TOTAL COSTO FIJO MAS GASTOS DE ADMON	42.000
SUELDO EMPRESARIO	300.000
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	342.000

Fuente: La autora

Análisis: la tabla 14 muestra los costos y gastos fijos de la Comercializadora J. P. con un préstamo de un millón de pesos en el cual el sueldo corresponde a \$300.000 y los costos fijos y gastos de administración suman \$42.000.

## 8.2.3 Punto de equilibrio, estado de ganancias y pérdidas

**Tabla 15. Punto de equilibrio, estado de P y G – Comercializadora J. P.**

GASTOS FIJOS MENSUALES	342.000
% MARGEN DE CONTRIBUCION	51%
PUNTO DE EQUILIBRIO	670.588
<b>VENTAS</b>	<b>1.197.000</b>
% MARGEN DE CONTRIBUCION	51%
\$ MARGEN DE CONTRIBUCION	610.470
COSTOS Y GASTO	342.000
G % P	268.470

Fuente: La autora

Análisis: la tabla 15 muestra el punto de equilibrio que será de \$670.588, con un margen de contribucion por valor de \$610.000, con unas ventas de \$1.197.000 unos costos y gastos de \$342.000 y unas ganancias de \$268.470.



## 8.2.4 Proyecciones de venta N° 1 – Comercializadora J. P.

**Tabla 16. Proyección de venta N° 1**

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL	incremento del 12%	total año 2
<b>VENTAS PROMEDIO MES</b>	764.000	774.000	809.000	811.000	849.000	879.000	886.000	926.000	936.000	974.000	986.000	1.251.000	10.845.000	1.301.400	12.146.400
<b>COSTOS VARIABLES (-)</b>	371.000	381.000	391.000	397.000	416.000	431.000	434.000	449.000	454.000	470.000	479.000	614.000	5.287.000	634.440	5.921.440
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION (=)</b>	393.000	393.000	418.000	414.000	433.000	448.000	452.000	477.000	482.000	504.000	507.000	637.000	5.558.000	666.960	6.224.960
<b>COSTOS FIJOS Y GASTOS ADM. (-)</b>	342.000	342.000	342.000	342.000	342.000	342.000	342.000	342.000	342.000	342.000	342.000	342.000	4.104.000	492.480	4.596.480
<b>UTILIDAD</b>	51.000	51.000	76.000	72.000	91.000	106.000	110.000	135.000	140.000	162.000	165.000	295.000	1.454.000	174.480	1.628.480

Fuente: La autora

Análisis: la tabla 16 muestra un estimado en ventas mes a mes dependiendo del comportamiento del mercado las ventas altas, medias y bajas estimado los costos, gastos y utilidad de la microempresa. Las ventas para el primer año serán de \$10.845.000, con un incremento del 12% para el año dos: \$12.146.400; los costos variables serán de \$5.287.000, con el aumento del 12% para el año dos ascenderán a \$5.921.000. El margen de contribución del año uno es de \$5.558.000; con el aumento del 12% para el año dos será de \$6.224.960. Los costos fijos y gastos de administración para el año uno serán de \$4.104.000; con el incremento del 12% para el año dos sumarán \$4.596.000, dando una utilidad al final del año uno de \$1.454.000 y con el incremento del 12% para el año dos de \$1.628.480.

**Tabla 17. Flujo de caja - Proyección de venta N° 1 – Comercializadora J. P.**

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>SALDO INICIAL</b>		1.000.000	962.667	925.333	913.000	896.667	899.333	917.000	938.667	985.333	1.075.000	1.160.667	1.237.333
<b>ENTRADAS DE DINERO</b>													
Ventas al contado		764.000	774.000	809.000	811.000	849.000	879.000	886.000	926.000	974.000	986.000	986.000	1.251.000
Cobro a clientes													
Otros conceptos	1.000.000												
<b>DINERO DISPONIBLE PARA EL PERIODO</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.764.000</b>	<b>1.736.667</b>	<b>1.734.333</b>	<b>1.724.000</b>	<b>1.745.667</b>	<b>1.778.333</b>	<b>1.803.000</b>	<b>1.864.667</b>	<b>1.959.333</b>	<b>2.061.000</b>	<b>2.146.667</b>	<b>2.488.333</b>
<b>SALIDAS DE DINERO</b>													
Compras al contado		371.000	381.000	391.000	397.000	416.000	431.000	434.000	449.000	454.000	470.000	479.000	614.000
Pagos a proveedores													
Alquiler													
Servicios publicos													
Sueldos y salarios		300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Otros gastos		42.000	42.000	42.000	42.000	42.000	42.000	42.000	42.000	42.000	42.000	42.000	42.000
Total de salidas de dinero		713.000	723.000	733.000	739.000	758.000	773.000	776.000	791.000	796.000	812.000	821.000	956.000
<b>SUPERAVIT O DEFICIT</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.051.000</b>	<b>1.013.667</b>	<b>1.001.333</b>	<b>985.000</b>	<b>987.667</b>	<b>1.005.333</b>	<b>1.027.000</b>	<b>1.073.667</b>	<b>1.163.333</b>	<b>1.249.000</b>	<b>1.325.667</b>	<b>1.532.333</b>
abono a deuda		83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333
intereses y Abonos		5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
total pagos mensuales		88.333	88.333	88.333	88.333	88.333	88.333	88.333	88.333	88.333	88.333	88.333	88.333
<b>SALDO FINAL</b>	<b>1.000.000</b>	<b>962.667</b>	<b>925.333</b>	<b>913.000</b>	<b>896.667</b>	<b>899.333</b>	<b>917.000</b>	<b>938.667</b>	<b>985.333</b>	<b>1.075.000</b>	<b>1.160.667</b>	<b>1.237.333</b>	<b>1.444.000</b>

TIR	11%
VPN	\$ 1.119.386
TO	7%

Fuente: La autora

Análisis: la tabla 17 muestra el flujo de caja dependiendo de las ventas estimadas; así mismo, la tasa interna de retorno será del 11%, el valor presente neto de \$1.119.386 mil pesos y la tasa oportunidad del 7% lo que indica que el negocio es rentable ya que TIR supera la tasa de oportunidad.

**Tabla 18. Análisis económico – Proyección de venta N° 1 - Comercializadora J. P.**

INVERSIONES	VALOR
MERCANCIA	1.000.000
INVERSION EN GASTOS PREOPERATIVO	-
TOTAL INVERSION	1.000.000

CALCULO DE LA RENTABILIDAD	VALOR
UTILIDAD PROMEDIO	1.454.000
UTILIDAD PROMEDIO MES	121.167
VALOR DE LA INVERSION	1.000.000
TOTAL	12,1

CALCULO DE RECUPERACION DE LA INVERSION	VALOR
VALOR DE LA INVERSION	1.000.000
UTILIDAD AÑO 1	1.454.000
UTILIDAD PROMEDIO MES	121.167
TOTAL	247,59

Fuente: La autora

Análisis: la tabla 18 muestra el cálculo de la recuperación de la inversión en tiempo estimado en días para el préstamo de un millón de pesos.

**Tabla 19. Escenario recomendado para Comercializadora J. P.**

COSTOS FIJOS	\$
TRANSPORTE DE PRODUCCION	12.000
TOTAL COSTOS FIJOS	12.000

TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$
ABONO A CUOTA PRESAMO	208.333
INRESES DE FINANCIACION	12.500
GASTOS DE PAPELERIA	20.000
CELULAR	10.000
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	250.833
TOTAL COSTO FIJO MAS GASTOS DE ADMON	262.833
SUELDO EMPRESARIO	300.000
TATAL GASTOS DE ADMINISTRACION	562.833

Fuente: La autora

Análisis: la tabla 19 muestra los costos fijos y los gastos de administración para el escenario recomendado con un préstamo de \$2.500.000 donde los costos son de \$12.000, los gastos de administración \$262.000 y el sueldo del empresario \$300.000.

### 8.2.5 Proyecciones de venta N° 2 – Comercializadora J. P.

**Tabla 20. Proyección de venta N° 2**

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL	incremento del 12%	total año 2
<b>VENTAS PROMEDIO MES</b>	1.260.000	1.643.000	2.026.000	2.409.000	2.792.000	2.879.000	2.889.000	2.889.000	2.900.000	2.915.000	3.298.000	3.681.000	31.581.000	3.789.720	35.370.720
<b>COSTOS VARIABLES (-)</b>	613.000	799.000	985.000	1.171.000	1.357.000	1.398.000	1.403.000	1.398.000	1.411.000	1.421.000	1.607.000	1.793.000	15.356.000	1.842.720	17.198.720
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION 49% (=)</b>	647.000	844.000	1.041.000	1.238.000	1.435.000	1.481.000	1.486.000	1.491.000	1.489.000	1.494.000	1.691.000	1.888.000	16.225.000	1.947.000	18.172.000
<b>COSTOS FIJOS Y GASTOS ADM. (-)</b>	562.833	562.833	562.833	562.833	562.833	562.833	562.833	562.833	562.833	562.833	562.833	562.833	6.754.000	810.480	7.564.480
<b>UTILIDAD</b>	84.167	281.167	478.167	675.167	872.167	918.167	923.167	928.167	926.167	931.167	1.128.167	1.325.167	9.471.000	1.136.520	10.607.520

Fuente: La autora

Análisis: la tabla 20 muestra las proyecciones de ventas, costos y gastos fijos y utilidad para el préstamo de \$2.500.000. Las ventas para el primer año serán de \$31.581.000; con el incremento del 12% para el segundo año ascenderán a \$35.370.720. Los costos variables para el primer año serán de \$15.356.000; con el incremento del 12% para el segundo año pasarán a \$17.198.720. El margen de contribución para el año uno es de \$16.225.000 y con el incremento del 12% para el segundo año será de \$18.172.000. Los costos y gastos de administración para el primer año serán de \$6.754.000; con el incremento del 12% para el año dos, corresponderán a \$7.564.480, mostrando al final del año uno una utilidad de \$9.471.000 y con el incremento del 12% para el año dos, esta utilidad será de \$10.607.520.

**Tabla 21. Flujo de caja - Proyección de venta N° 2 - Comercializadora J. P.**

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>SALDO INICIAL</b>		2.500.000	2.363.333	2.423.667	2.681.000	3.135.333	3.786.667	4.484.000	5.186.333	5.893.667	6.599.000	7.309.333	8.216.667
<b>ENTRADAS DE DINERO</b>													
Ventas al contado		1.260.000	1.643.000	2.026.000	2.409.000	2.792.000	2.879.000	2.889.000	2.889.000	2.900.000	2.915.000	3.298.000	3.681.000
Cobro a clientes													
Otros conceptos	2.500.000												
<b>DINERO DISPONIBLE PARA EL PERIODO</b>	2.500.000	3.760.000	4.006.333	4.449.667	5.090.000	5.927.333	6.665.667	7.373.000	8.075.333	8.793.667	9.514.000	10.607.333	11.897.667
<b>SALIDAS DE DINERO</b>													
Compras al contado		613.000	799.000	985.000	1.171.000	1.357.000	1.398.000	1.403.000	1.398.000	1.411.000	1.421.000	1.607.000	1.793.000
Pagos a proveedores													
Alquiler													
Servicios publicos													
Sueldos y salarios		300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Otros gastos		262.833	262.833	262.833	262.833	262.833	262.833	262.833	262.833	262.833	262.833	262.833	262.833
Total de salidas de dinero		1.175.833	1.361.833	1.547.833	1.733.833	1.919.833	1.960.833	1.965.833	1.960.833	1.973.833	1.983.833	2.169.833	2.355.833
<b>SUPERAVIT O DEFICIT</b>	2.500.000	2.584.167	2.644.500	2.901.833	3.356.167	4.007.500	4.704.833	5.407.167	6.114.500	6.819.833	7.530.167	8.437.500	9.541.833
abono a deuda		208.333	208.333	208.333	208.333	208.333	208.333	208.333	208.333	208.333	208.333	208.333	208.333
intereses y Abonos		12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500
total pagos mensuales													
<b>SALDO FINAL</b>	2.500.000	2.363.333	2.423.667	2.681.000	3.135.333	3.786.667	4.484.000	5.186.333	5.893.667	6.599.000	7.309.333	8.216.667	9.321.000

<b>TIR</b>	37%
<b>VNA</b>	\$ 6.262.353
<b>TO</b>	7%

Fuente: La autora

Análisis: la tabla 21 muestra el flujo de caja dependiendo de las ventas estimadas; así mismo, la tasa interna de retorno que será del 37%, el valor presente neto de \$6.262.353 y la tasa oportunidad 7%, lo que indica que el negocio es rentable ya que la TIR supera la tasa de oportunidad.

**Tabla 22. Análisis económico - Proyección de venta N° 2 - Comercializadora J. P.**

INVERSIONES	VALOR
mercancía	2.500.000
Inversión en gastos preoperativos	-
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>2.500.000</b>

Calculo de rentabilidad:	VALOR
Utilidad año	9.471.000
Valor de la inversión	2.500.000
<b>TOTAL</b>	<b>379</b>

Calculo de recuperación de la inversión:	VALOR
Valor de la inversión	2.500.000
Utilidad año 1	9.471.000
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>

Fuente: La autora

Análisis: la tabla 22 muestra el análisis económico para la inversión de \$2.500.000 donde la utilidad es de \$9.471.100 y la inversión se recupera en 95 días.

## **9. CONCLUSIONES**

Se desarrolló un plan de negocios para cada uno de los empresarios asignados por la Fundación Carvajal, analizando de manera específica las fortalezas y debilidades. Aquí se encuentra que el común denominador de todas las empresas es que los empresarios no tienen un buen manejo de su área financiera y de costos; así mismo, el mercadeo es muy deficiente.

Se puede concluir que al brindar esta clase de asesorías a los empresarios se fortalecen e incentivan cada vez más a desarrollar nuevas fuentes de trabajo independiente, formado pequeñas y medianas empresas.

A través del asesoramiento los emprendedores tuvieron la oportunidad de adquirir herramientas y conocimientos prácticos en el manejo de mercadeo, administración y finanzas para llevar a la práctica en sus futuros negocios, permitiendo la toma de decisiones acertadas en busca del mejoramiento de las microempresas y el éxito empresarial.

Con el asesoramiento los microempresarios lograron mejorar su calidad de vida y la de sus familias, con proyección de crecimiento y la generación de nuevos empleos.

Después de realizar el estudio financiero se puede concluir que ambos negocios son económicamente viables si los empresarios cumplen con las proyecciones de ventas fijadas para cada uno.

Cabe destacar que los empresarios tienen mucha motivación; son jóvenes y están empeñados en mejorar su calidad de vida. Es muy gratificante observar el compromiso de la Fundación Carvajal y la Fundación Club Campestre por brindar herramientas útiles a sus asociados.

La experiencia de vida que brinda este tipo de proyectos al estudiante es invaluable, ya que con él se comprende la realidad de las personas de bajos recursos que luchan día a día por ser mejores y se fortalecen los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria.

## **10. RECOMENDACIONES**

Se sugiere a la Universidad Autónoma de Occidente y a la Fundación Carvajal realizar alianzas con instituciones educativas y la empresa privada en general para ampliar los horizontes de este lindo proyecto que trae consigo mucha responsabilidad social.

Que se incorporen todas las carreras universitarias en estos asesoramientos, ya que fortalecen los conocimientos; que la Universidad Autónoma brinde espacios a estos microempresarios para que conozcan y se puedan capacitar en sus instalaciones.

Se recomienda a los empresarios que continúen capacitándose e implementado en sus negocios las herramientas que fueron brindadas por los asesores en cuanto a mercadeo, administración y finanzas con el fin de fortalecer y enriquecer sus negocios.

Se invita a la Fundación Club Campestre para que continúe brindando apoyo y asesoría a sus trabajadores no formales, con el fin de lograr crecimiento y fuentes de ingresos adicionales a estas personas que lo necesitan.

A la Fundación Carvajal se sugiere continuar con el acompañamiento permanente a estos empresarios para que su idea de negocio perdure y sea fuente de motivación y ejemplo permanente para otros empresarios.



## BIBLIOGRAFÍA

BLANCO RICHART, Enrique. Manual práctico de operaciones financieras, Edit. Eumednet. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2008c/423/](http://www.eumed.net/libros/2008c/423/). ISBN-13: 978-84-691-6334-4. 2008.

DIEZ DE CASTRO, Enrique. Distribución comercial. 3 ed. Madrid: McGraw Hill Interamericana, 2004.

FREIRE, Andy. Pasión por emprender. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2005.

FUNDACIÓN CARVAJAL. El análisis de los costos. Programa Microempresas Recopilación de Contenido. Jhon Herrera –Ana Henríquez – Rocío Morales-Godfrey Corredor- Álvaro Sánchez. Colombia. 2 ed. 1999.

FUNDACIÓN CARVAJAL. El empresario y el mercadeo. Programa Microempresas Recopilación de Contenido - David Dejiles - Esperanza Orozco - Neftalí Betancourth - Marco Antonio Quesada. Colombia. 2 ed. 1999.

FUNDACIÓN CARVAJAL. La administración del recurso humano. Programa Microempresas Recopilación de contenido. Adriana Guarnido – Gabriel Velásquez – Javier Vesga. Colombia. 2 ed. 1999.

FUNDACIÓN CARVAJAL. Método simple de cuentas. Programa Microempresas Recopilación de Contenido – Jhon Herrera –Ana Henríquez – Rocío Morales-Godfrey Corredor - Álvaro Sánchez. Colombia. 2 ed. 1999.

FUNDACIÓN CARVAJAL. Principios generales de la administración. Programa Microempresas Recopilación de Contenido. Adriana Guarnido - Gabriel Velásquez - Javier Vesga. Colombia. 2 ed. 1999.

KOCH TOVAR, Josefina. Manual del empresario exitoso. Eumednet. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2006c/210/](http://www.eumed.net/libros/2006c/210/). 2006.

REY DAMELE, M. Plan de Negocios: Creación de Imprimex Argentina S.A. Eumednet. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2009a/497/](http://www.eumed.net/libros/2009a/497/). 2009

VILLARREAL SAMANIEGO, Jesús Dacio. Administración Financiera II. Eumednet. Universidad Católica de Córdoba. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2008b/418/](http://www.eumed.net/libros/2008b/418/). ISBN-13: 978-84-691-6192-0. Córdoba – Argentina. 2008. [www.mhe.es/diezdecastro](http://www.mhe.es/diezdecastro)

## ANEXOS

### Anexo A. Encuesta Comercializadora Fernando Alzate

1. Nombre \_\_\_\_\_
2. Edad \_\_\_\_\_
3. Sexo: \_\_\_\_\_ femenino \_\_\_\_\_ masculino
4. Estado civil: \_\_\_\_\_ Casado \_\_\_\_\_ Soltero
5. Barrio en donde vive \_\_\_\_\_
6. Profesión : \_\_\_\_\_
7. Salario promedio:\_\_\_ 100.000 a 200.000 \_\_\_200.000 a 300.000\_\_\_ 300.000 a 500.000
8. Tiene hijos: \_\_\_\_\_ Sí \_\_\_\_\_ No
9. Cuántos : \_\_\_\_\_
10. Qué edades : \_\_\_\_\_ 2 - 8 \_\_\_\_\_ 8 - 14 \_\_\_\_\_ 14 - 20 \_\_\_\_\_ 20 - 26
11. ¿Cuánto invierte en zapatos deportivos?  
50.000 a 70.000 \_\_\_\_\_ 70.000 a 120.000 \_\_\_\_\_  
120.000 a 200.000 \_\_\_\_\_ 200.000 a 250.000 \_\_\_\_\_ 250.000 a 300.000
12. ¿En dónde compra zapatos deportivos?  
\_\_\_\_\_
13. ¿Cómo lo compra?  
\_\_\_\_\_ Contado \_\_\_\_\_ Crédito
14. ¿Qué marcas en zapatos deportivos prefiere?  
\_\_\_\_\_
15. ¿Ha comprado zapatos deportivos a Fernando Alzate?  
\_\_\_\_\_ Sí \_\_\_\_\_ No
16. ¿Cómo le ha parecido el sistema de pago?  
\_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo
17. ¿Cómo le parece la calidad de los productos?  
\_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala
18. ¿Cómo le parece el servicio?  
\_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo
19. Sugerencia:  
\_\_\_\_\_

## Anexo B. Encuesta Comercializadora Jhon Pineda

1. Nombre \_\_\_\_\_
2. Edad \_\_\_\_\_
3. Sexo: \_\_\_\_\_ femenino \_\_\_\_\_ masculino
4. Estado civil: \_\_\_\_\_ Casado \_\_\_\_\_ Soltero
5. Barrio en donde vive \_\_\_\_\_
6. Profesión : \_\_\_\_\_
7. Salario promedio: \_\_\_\_\_ 100.000 a 200.000 \_\_\_\_\_ 200.000 a 300.000 \_\_\_\_\_ 300.000 a 500.000 Otra cantidad \_\_\_\_\_
8. Tiene hijos: \_\_\_\_\_ Sí \_\_\_\_\_ No
9. Cuántos : \_\_\_\_\_
10. Qué edades : \_\_\_\_\_ 2 - 8 \_\_\_\_\_ 8 - 14 \_\_\_\_\_ 14 - 20 \_\_\_\_\_ 20 - 26
11. Cada cuánto compra ropa:  
\_\_\_\_\_ Cada tres meses \_\_\_\_\_ Cada seis meses \_\_\_\_\_ Una vez al año
12. ¿Cuánto invierte en ropa?  
\_\_\_\_\_ 20.000 – 50.000 \_\_\_\_\_ 50.000 a 70.000 \_\_\_\_\_ 70.000 a 120.000  
\_\_\_\_\_ 120.000 a 200.000 \_\_\_\_\_ 200.000 a 250.000 \_\_\_\_\_ 250.000 a 300.000
13. ¿En dónde compra ropa?  
\_\_\_\_\_
14. ¿Cómo lo compra? \_\_\_\_\_ Contado \_\_\_\_\_ Crédito
15. ¿Qué marcas en ropa prefiere?  
\_\_\_\_\_
16. ¿Ha comprado ropa a Jhon Pineda?  
\_\_\_\_\_ Sí \_\_\_\_\_ no
17. ¿Cómo le ha parecido el sistema de pago?  
\_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo
18. ¿Cómo le parecen la calidad de los productos?  
\_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo
19. ¿Cómo le parece el servicio?  
\_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo
20. Sugerencia: \_\_\_\_\_